

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EN
CUANTO A BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS Y CLIMA LABORAL, EN LA
SECRETARÍA DE HACIENDA DE LA GOBERNACIÓN DE CASANARE

PRESENTADO A:

MARIA GRISALIA GALLO ARAQUE

JURADO DEL PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS

YOPAL FEBRERO DE 2016

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EN
CUANTO A BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS Y CLIMA LABORAL, EN LA
SECRETARÍA DE HACIENDA DE LA GOBERNACIÓN DE CASANARE

PRESENTADO POR:

MARIA ALEJANDRA LORENA MANJARRES RIOBUENO

CÓDIGO. 1030529568

ANA MILENA MARTÍNEZ CARO

CÓDIGO. 24.231.692

Trabajo de Grado para obtener el título de

Especialista en Gestión Pública

PRESENTADO A:

MARIA GRISALIA GALLO ARAQUE

JURADO DEL PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS

YOPAL FEBRERO DE 2016

A Nuestro amado Padre Celestial.

Por permitirme un logro más en mi vida, por estar siempre a mi lado a pesar de lo largo y difícil que ha sido el camino a través del tiempo, por bendecirme diariamente.

A mi madre Soraya, por ser ese amor y apoyo incondicional, un ejemplo de vida en cada uno de los pasos y decisiones que he tomado en mi vida, mi motivación para seguir preparándome laboral y profesionalmente.

A Hermer Uriza y mis hermanos Julian y Teresa, siempre perseverantes con sueños y expectativas, Dios los bendiga.

A mi esposo Elber, por el amor, la motivación para seguir estudiando, su paciencia y buenos consejos.

A los directores y revisores del desarrollo del presente trabajo, gracias por la colaboración brindada.

Alejandra.

La concepción de este proyecto de investigación está dedicada,

A Dios que da la sabiduría para emprender proyectos,

A mis hijos, fuente de fortaleza y Esperanza, por su Comprensión y apoyo incondicional, que se convirtieron en un motivo de inspiración.

Ana.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Situación Actual	9
1.1.1 Causas y Síntomas.....	9
1.1.2 Situación Futura Pronóstico	9
1.1.3 Control del Pronóstico	10
1.2 Formulación del Problema	10
1.3 Sistematización del Problema	10
2. JUSTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
3. OBJETIVOS	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Objetivo General	12
3.2 Objetivos Específicos.....	12
4. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO	¡Error! Marcador no definido.
4.1 Marco Teórico	¡Error! Marcador no definido.
4.2 Marco Conceptual	¡Error! Marcador no definido.
5. METODOLOGÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1 Tipo de Investigación	17
5.2 Hipótesis de la Investigación.....	18
5.3 Variables.....	¡Error! Marcador no definido.
5.4 Diseño de la Investigación	19
5.5 Población.....	¡Error! Marcador no definido.

5.6	Instrumentos y Recolección de Datos	¡Error! Marcador no definido.
6.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	21
7.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	58
7.1	Recomendaciones	58
7.2	Conclusiones	60
8.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	63
8.1	Cronograma de Actividades	63
8.2	Recursos Necesarios	64
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	ANEXOS	68

RESUMEN

El desarrollo de la investigación constituyó un análisis de tipo descriptivo sobre el bienestar y clima laboral de los funcionarios en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare, el cual ofrece una serie de estrategias que se direccionan a fortalecer el desarrollo organizacional de la entidad. Se utilizó la tabla Likert como instrumento de recolección de datos, direccionada a la compilación de información aplicando encuestas a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda. Del análisis y resultados obtenidos se diseñó una propuesta de plan de mejoramiento con acciones correctivas a desarrollar y/o ejecutar a partir de la identificación de debilidades encontradas, encaminados a mejorar la gestión administrativa de forma global, que ofrece resultados favorables para la entidad y sus funcionarios.

Palabras Clave: Bienestar laboral, clima organizacional, calidad de vida laboral, productividad, gestión administrativa.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral, según Goncalves (1997) “Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas”. (Internet)

En la actualidad empresarial, la manera más adecuada de evolucionar en la competencia es a través del factor humano, teniendo presente que este se convierte en el medio determinante en las organizaciones que quieren estar en la vanguardia y procuran buscar altos estándares de calidad.

A todo esto las organizaciones se ven obligadas a generar mecanismos e instrumentos que evalúen constantemente el clima organizacional y de talento humano para lograr que los empleados creen en ellos una identificación, apropiación y motivación en el sitio en el cual ejerce sus funciones dentro de la estructura organizacional de la entidad y de igual forma esto permita lograr una satisfacción personal que se ve reflejada en la alta productividad.

El mantener un clima organizacional óptimo se ha convertido en uno de los factores más importantes, lo cual proporciona en el personal altos niveles de compromiso, productividad y genera motivación que se transforman en resultados adecuados y esperados los cuales proyectaran a la organización en una esfera de crecimiento confianza, estabilidad en el interior y exterior de la misma.

Basados en un análisis descriptivo se pretende a través de este estudio ofrecer herramientas y estrategias propias de la administración contemporánea, donde el considerar el talento humano en toda su plenitud, proporciona y pone en acción productiva todas sus habilidades y

capacidades, en pro de mejorar la gestión administrativa de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare.

Recopilando teorías que manifiestan la importancia de la medición y la generación de estrategias de mejoramiento del bienestar laboral en las organizaciones, como lo es la tabla Likert, soportaremos un plan de mejoramiento que brinde los instrumentos necesarios con el que se pueda realizar un diagnóstico acertado del bienestar laboral y clima organizacional de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Casanare

1. Planteamiento del problema

1.1 Situación Actual

1.1.1 Causas y Síntomas.

En la Gobernación de Casanare-Secretaría de Hacienda, se desempeñan diferentes profesionales, personal directivo, administrativo y operativo, que desde sus áreas realizan procesos y tareas en procura de la misión asignada, sin embargo, en el campo de bienestar laboral, se registran a diario inconvenientes que afectan las condiciones psicológicas y sociológicas de los funcionarios, presentándose problemas de estrés laboral, lo que ha deteriorado las relaciones interpersonales.

En tal sentido, se presentan diferentes situaciones e incidentes, que vienen afectando, el rendimiento de los funcionarios, debido al ambiente laboral, que ejerce una influencia negativa, evidenciada por niveles mínimos de comunicación, tensión, ansiedad, con bajo rendimiento, tanto individual, como colectivo.

1.1.2 Situación Futura Pronóstico.

En razón de lo anterior, se ha visto la necesidad de analizar el bienestar laboral, de la organización, que permita, el mejoramiento de las condiciones psicológicas y sociológicas de los funcionarios, creando un clima organizacional, más agradable, mejorando las relaciones interpersonales y favoreciendo la gestión administrativa, de la gobernación de Casanare-Secretaría de hacienda, ofreciendo estrategias a través del plan de mejoramiento, para ejercer la gestión y desarrollo organizacional.

1.1.3 Control del Pronóstico (Como puedo solucionarlo).

El propósito central del Estudio del bienestar laboral y la Propuesta de Mejoramiento que se plantea implementar en esta investigación, está encaminado a identificar como se encuentran las relaciones internas de la organización del estado Gobernación de Casanare-Secretaria de Hacienda, que participación tienen los diferentes niveles de empleados y los modelos laborales, que aplican los directivos, ejecutivos, administrativos, operarios y contratistas de la gobernación de Casanare.

La solución desde la gestión pública, es ofrecer herramientas y estrategias propias de la administración contemporánea, donde el talento humano es considerado como la fuerza más importante de las organizaciones, donde se debe considerar el capital humano con todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad, la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores (memoria, pensamiento y lenguaje), de esta forma contribuir al mejoramiento de la Gestión Administrativa de la organizaciones del estado.

1.1.4 Formulación del Problema.

¿Carece la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare, de una estrategia para mejorar la Gestión Administrativa enfocada en fortalecer el bienestar y el clima laboral de los funcionarios?

1.2 Sistematización del Problema

¿En qué estado se encuentra el bienestar laboral en la gobernación de Casanare- Secretaría

de Hacienda?

¿Qué variables influyen en las condiciones psicológicas y sociológicas de los funcionarios de la gobernación de Casanare-Secretaria de Hacienda?

¿Se está dando cumplimiento al Decreto 1227 de 2005 el cual reglamenta parcialmente el Decreto 1567 de 1998?

2. Justificación

En la actualidad las organizaciones públicas y del estado, se proponen lograr estilos dinámicos de dirección, para alcanzar mejoramiento de la gestión administrativa, a partir del papel fundamental ejercido por el talento humano, siendo entonces, relevante que el bienestar laboral, esté enmarcado en un contexto saludable, en cuanto a lo físico y psicológico, que ofrezca a los funcionarios mejores alternativas, para desempeñar sus funciones, de la misma forma, a través de los programas de bienestar social, obtengan incentivos por su labor, que mejoren su calidad de vida y que a su vez, el funcionario, contribuya a la modernización de las organizaciones del estado, conformando estructuras humanas de gran valor, siendo el talento humano, parte importante de ese valor.

Por lo anterior, para dar paso a este tipo de estrategias de gestión, que benefician en ambas vías, tanto a funcionarios, como a la organización del estado, que en la actualidad, está llevando a cabo procesos de transformación, se requiere un liderazgo definido y sostenible, que permita otras alternativas y aprovechamiento de los recursos con que cuentan y uno de ellos, es el talento humano, porque se ha demostrado, que los procesos óptimos de gestión humana, fortalecen el ambiente laboral, permitiendo mejores resultados de la gestión administrativa.

De igual forma, es importante para las organizaciones del estado, dar cumplimiento a la normatividad que favorece al talento humano, que en este caso es el Decreto 1227 de 2005 el cual reglamenta parcialmente el Decreto 1567 de 1998 “por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”.

Así mismo, la importancia de la Gestión Administrativa en la organizaciones del estado, en este caso, a partir del diagnóstico del bienestar y clima laboral, se conocerán como se encuentran las relaciones internas, que participación tienen los diferentes niveles de empleados y los modelos laborales que aplican los directivos, ejecutivos, administrativos, operarios y contratistas de la Secretaría de Hacienda de la gobernación de Casanare.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Proponer a la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare, la implementación de un Plan de Mejoramiento, a partir de las variables de clima organizacional, (orientación organizacional, administración del talento humano, estilos de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional), con el fin de lograr mejorar la calidad de vida en el entorno laboral de los funcionarios propiciando un espacio adecuado que garantice su bienestar.

3.2 Objetivos Específicos

1º Realizar un diagnóstico para identificar la situación actual sobre el estado del bienestar y clima laboral de la Secretaría de Hacienda, de la Gobernación de Casanare, mediante la aplicación de una encuesta.

2° Analizar los resultados del diagnóstico con el fin de ofrecer estrategias que contribuyan al mejoramiento del bienestar y clima organizacional, de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare.

4. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

4.1 Marco Teórico

El presente estudio está respaldado por componentes teóricos enmarcados desde la fundamentación de la Administración de empresas, con teorías y conceptos relacionados con la gestión del talento humano como son el capital humano, clima organizacional y el bienestar laboral.

Capital Humano: El desarrollo de la teoría del capital humano reconoce que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos, como por ejemplo, el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de los factores: capital y trabajo, un tercer factor, que considera el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores.

Schultz (1983), ha señalado cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- 1) Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.
- 2) Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 3) La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- 4) Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas,

incluyendo los programas de extensión.

5) La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo. (p.52)

En el mismo orden, Gary Becker (1983), define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros...), y el coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. (p.53)

Clima organizacional: El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas. Es un fenómeno subjetivo que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte. También es un fenómeno objetivo, es decir, como conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman. (Forehand y Gilmer, 1964, pp.159-160).

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación,

que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (p.6)

Bienestar Laboral: Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.

Está orientado hacia la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, la función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma.

Surgen diversos criterios de clasificación de las condiciones laborales, que tienen que ver con el ambiente físico y social, de organización y las demandas cuantitativas y cualitativas, exigencias de rol, cargas y tiempos de trabajo que afectan la salud, la seguridad, al tipo y calidad del contrato laboral, y es lo que se denomina como bienestar laboral. (Casales, 2003, p.56).

El bienestar laboral se puede estudiar desde cuatro enfoques: el enfoque ecologista, que estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan. El enfoque económico del bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contemplados. La financiación y manejo de los recursos de una sociedad suele ser el rasero de medición vinculado con su grado de bienestar social. El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforman una comunidad. El grado de implementación de servicios y prestaciones de que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, lugar de residencia o hábitat, junto con otras

como el ocio, la familia o el trabajo, correlacionarán altamente con el bienestar general de las personas. Finalmente, el enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso.

4.2 Marco Conceptual

El marco conceptual, se construyó con definiciones propias de los integrantes de la investigación:

Agotamiento emocional: Disminución y pérdida de recursos emocionales, la persona se vuelve menos sensible con las demás personas y muy duro consigo mismo.

Comportamiento organizacional: Es el estudio de los individuos dentro de la organización.

Cultura organizacional: Son el conjunto de creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de la organización.

Evaluación laboral: Es la calificación que se da a la gestión de cada funcionario de acuerdo a sus responsabilidades.

Despersonalización o deshumanización: Es la transformación de las actitudes de una persona hacia los demás, desencadenando pensamientos negativos, de insensibilidad y desconfianza.

Estrés: Presenta una reacción fisiológica por parte del organismo, para afrontar una situación que se percibe como amenazante, tensionante o demandante.

Manifestaciones Conductuales: Predominio de conductas negativas y evitativas, tales como el consumo en exceso de café, alcohol, fármacos y drogas ilegales, ausentismo laboral, bajo rendimiento personal, distanciamiento afectivo, frecuentes conflictos interpersonales en el ámbito del trabajo y dentro de la propia familia.

Manifestaciones Físicas: Estas las produce el cuerpo en consecuencia o reacción a algo, por

ejemplo dolor de cabeza, insomnio, infecciones gastrointestinales, taquicardia...

Manifestaciones Mentales: Comienzan con ideas nocivas, luego se vuelven sentimientos de vacío, agotamiento, fracaso, impotencia, baja autoestima y profunda tristeza, provocando nerviosismo, inquietud, dificultad para la concentración.

Medio: Es el entorno donde se mueve la empresa.

Realización personal: Sentirse bien con lo que se hace, se tiene y se piensa; con el momento y las personas que nos rodean.

Satisfacción Laboral: Está implícita con la actitud y forma de realizar las labores en el trabajo. Es la percepción positiva de las actividades diarias.

Síndrome de Burnout. Es la etapa a la que llegan muchos empleados cuando pierden el interés y motivación por las labores que realizan en su trabajo, lo cual puede ser provocado por varios factores como estar exhaustos, agotados física y emocionalmente, exceso de trabajo y cambio de conducta hacia las demás personas, entre otras.

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es cuantitativa de carácter descriptivo, la cual se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. El propósito de este tipo de investigación, es destacar la información y destacar las características

importantes del grupo de funcionarios de la Gobernación de Casanare-Secretaría de Hacienda, que conduzca a establecer el ambiente y bienestar laboral, a partir de la percepción de los funcionarios, sobre las condiciones y ambiente laboral, desde indicadores de satisfacción laboral, ambiente físico, oportunidades de desarrollo, remuneración, beneficios, capacitaciones, discriminación, etc.

Se tienen en cuenta los factores que inciden en el objeto de la investigación y se describen según los datos recogidos las variables del bienestar laboral que pueden tener determinados valores fáciles de medir y verificar para definir objetivamente la situación problemática generando la posibilidad de proyectar un Plan de Mejoramiento.

En este caso la información recolectada surge de los funcionarios de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare.

5.2 Hipótesis de la Investigación

Un estudio técnico y humano de bienestar laboral y clima organizacional en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare, permitirá diagnosticar, el estado actual del ambiente laboral y además presentar propuestas de mejoramiento, acordes con los resultados obtenidos.

5.3 Variables

Las variables de medición desarrolladas fueron: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente laboral: la Teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende

directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales, que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (p.4)

5.4 Diseño de la Investigación

No experimental: es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

5.5 Población

Corresponde a la totalidad de funcionarios que laboran en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare constituida por el personal contratista y de planta, que cubre las direcciones de Contabilidad, Rentas, Presupuesto y Tesorería, donde se evidencia la insatisfacción en el clima laboral. El número total de trabajadores que están adscritos a estas dependencias son 25 empleados de planta, 24 contratistas, por lo tanto, se realiza la encuesta a 59 funcionarios. De acuerdo a lo anterior se determina que no hay muestra ya que se trata de una población pequeña.

5.6 Instrumentos y Recolección de Datos

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos, corresponde a la tabla Likert, diseñado para medir factores organizaciones como el tema del presente estudio Bienestar y clima Laboral, la escala Likert, son un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación), frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de variables, las cuales comprenden, cada una, un número determinado de ítems ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Después de realizada la tabulación de la tabla Likert, se procedió a exponer la información estadística a través de tablas y gráficas, partiendo de las variables de medición laboral y a realizar el análisis agrupando las preguntas correspondiente a cada variable.

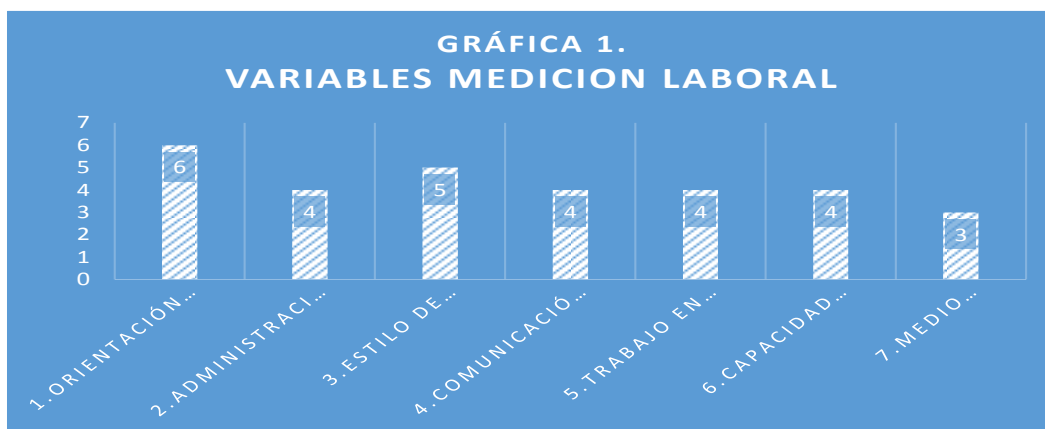
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información será analizada por agrupación de preguntas, que correspondan a la misma variable.

Tabla 1. Tipos de Variables del cuestionario de medición laboral.

VARIABLES	Ítems.	Total
1. Orientación organizacional	1 a 6	6
2. Administración del talento humano	7 a 10	4
3. Estilo de dirección	11 a 15	5
4. Comunicación e integración	16 a 19	4
5. Trabajo en grupo	20 a 23	4
6. Capacidad profesional	24 a 27	4
7. Medio ambiente físico	28 a 30	3
TOTAL PREGUNTAS		30

Gráfico 1. Variables Medición laboral



Fuente: Estimación de los autores

La gráfica, muestra la cantidad de preguntas por variable de medición laboral, que en la tabla Likert, aparecen en este mismo orden, hasta completar las 30 preguntas del cuestionario.

Tabla 2. Aplicación encuesta por género

Género	Cantidad	%
Género Masculino	37	63
Género Femenino	22	37
TOTAL	59	100

Gráfico 2. Aplicación encuesta por género



Fuente: Estimación de los autores

De acuerdo a la representación gráfica, se puede apreciar que de los 59 funcionarios encuestados, el 63% correspondió el género masculino y el 37% al género femenino.

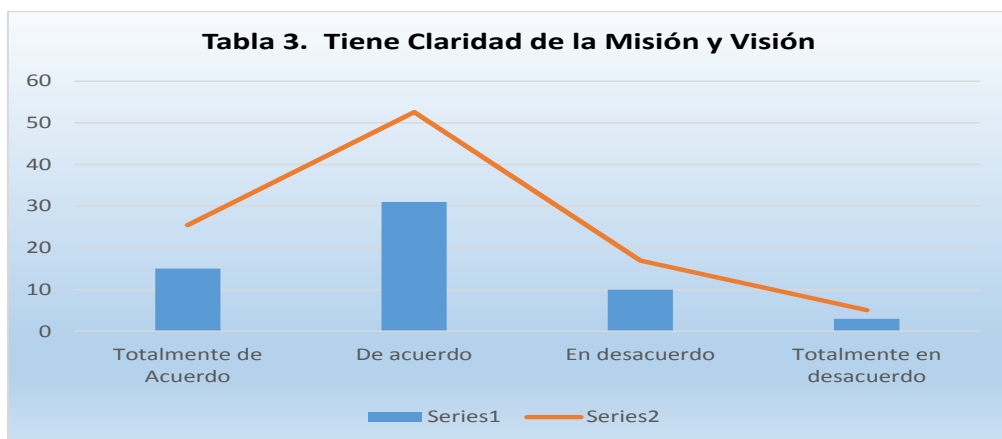
I. Variable Orientación Organizacional

Dentro de la primera variable Orientación Organizacional, se encuentran agrupadas las 6 primeras preguntas del cuestionario, de tal manera que el análisis se hará global a las seis preguntas que componen la variable. (Tablas 3 a la 8).

Tabla 3. Claridad de la Misión y Visión de la Gobernación de Casanare

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	15	25
De acuerdo	A	31	53
En desacuerdo	D	10	17
Totalmente en desacuerdo	TD	3	5
Total valores		59	100

Gráfico 3. Claridad de la Misión y Visión de la Gobernación

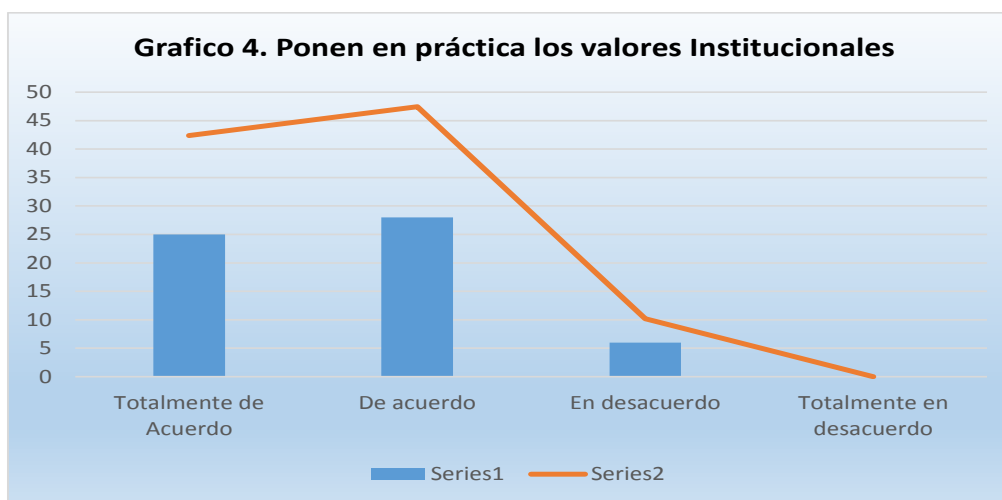


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 4. En La Secretaria de hacienda ponen en práctica los valores institucionales

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	25	42
De acuerdo	A	28	47
En desacuerdo	D	6	10
Totalmente en desacuerdo	TD	0	-
Total valores		59	100

Gráfico 4. Ponen en práctica valores institucionales

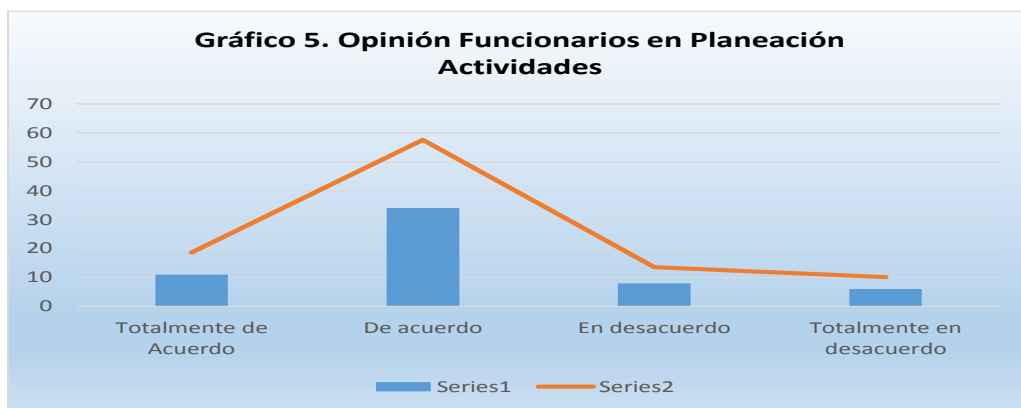


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 5. Opinión de funcionarios en Planeación de Actividades

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	11	19
De acuerdo	A	34	58
En desacuerdo	D	8	14
Totalmente en desacuerdo	TD	6	10
Total valores		59	100

Gráfico 5. Opinión funcionarios en planeación actividades

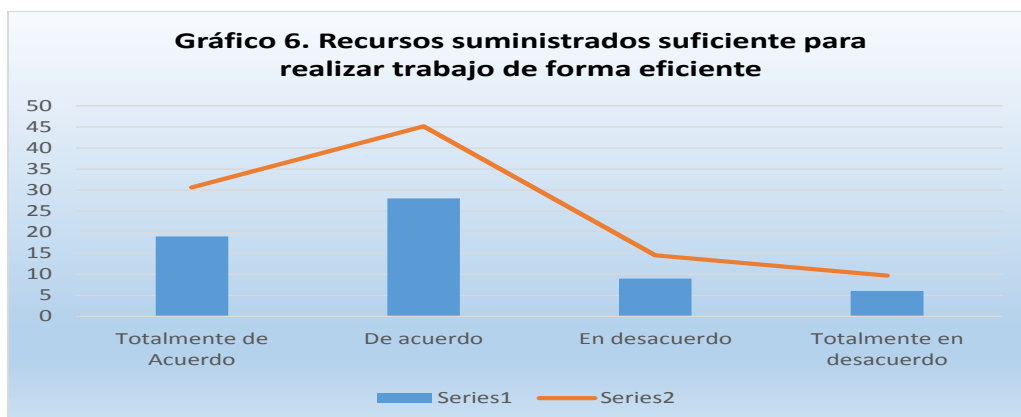


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 6. Los recursos suministrados por la entidad son los necesarios para realizar su trabajo de forma eficiente.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	19	31
De acuerdo	A	28	45
En desacuerdo	D	9	15
Totalmente en desacuerdo	TD	6	10
Total valores		62	100

Gráfico 6. Recursos suministrados son suficientes para realizar el trabajo de forma eficiente

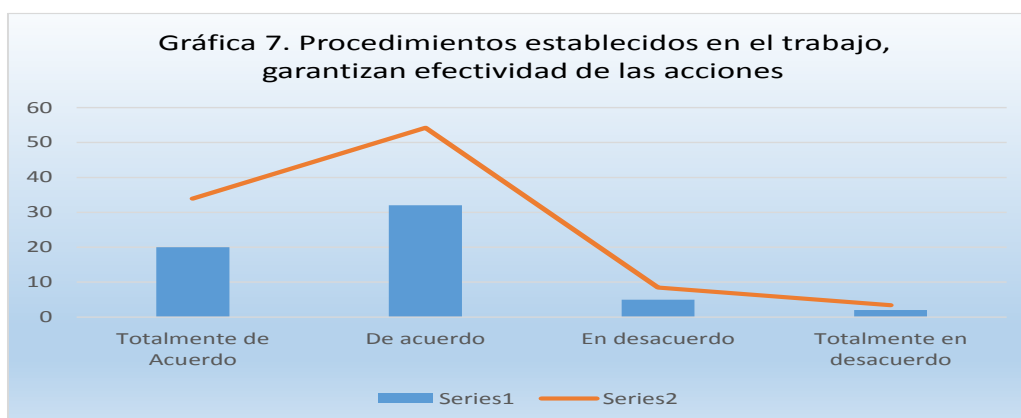


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 7. Los procedimientos establecidos en su área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	20	34
De acuerdo	A	32	54
En desacuerdo	D	5	8
Totalmente en desacuerdo	TD	2	3
Total valores		59	100

Gráfico 7. Procedimientos establecidos en el trabajo garantizan efectividad de las acciones

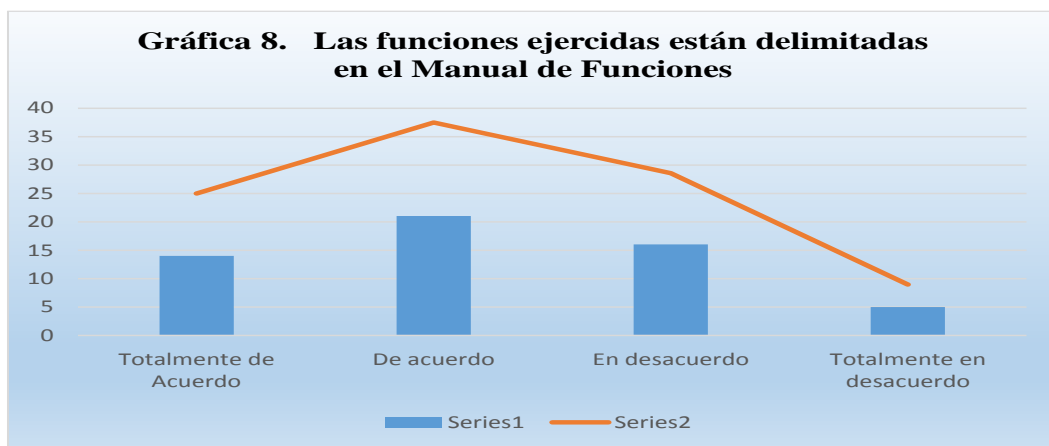


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 8. Las funciones que usted ejerce están delimitadas con claridad en un manual de funciones.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	14	25
De acuerdo	A	21	38
En desacuerdo	D	16	29
Totalmente en desacuerdo	TD	5	9
Total valores		56	100

Gráfico 8. Las funciones ejercidas están delimitadas en el Manual de Funciones



Fuente: Estimación de los autores

Análisis Variable Orientación Organizacional.

En las tablas 9 y 10 y gráfica 10, se expone el resumen de las respuestas a la primera Variable Analizada Orientación Organizacional, para dar cuenta del conocimiento que tienen los funcionarios de la Secretaria de hacienda de la Gobernación de Casanare, sobre la misión, políticas y aspectos organizacionales.

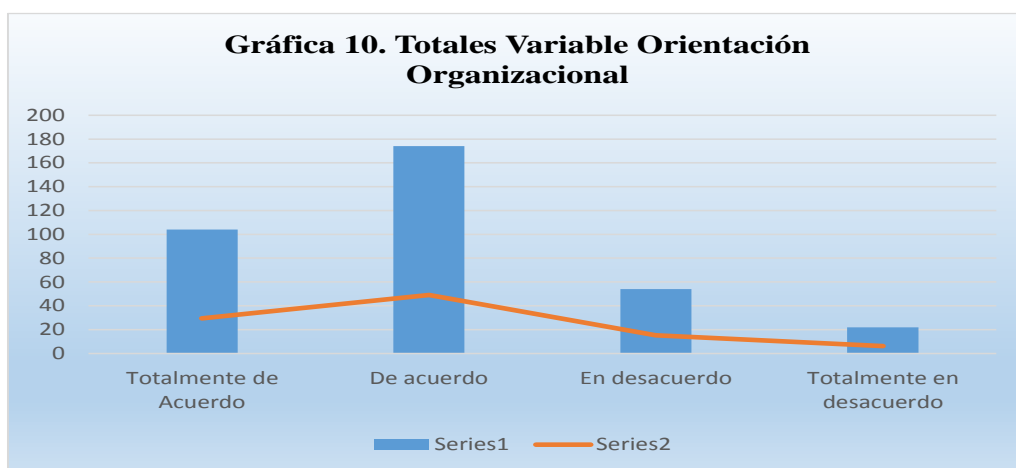
Tabla 9. Resumen Variable Orientación Organizacional

Variable Orientación Organización	TD	D	A	TA
Pregunta 1. - tabla 3.	3	10	31	15
Pregunta 2. - tabla 4.	0	6	28	25
Pregunta 3. - tabla 5.	6	8	34	11
Pregunta 4 - tabla 6	3	9	28	19
Pregunta 5 - tabla 7	2	5	32	20
pregunta 6 - tabla 8	8	16	21	14
Total valores	22	54	174	104

Tabla 10. Totales Variable Orientación organizacional

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	104	29
De acuerdo	A	174	49
En desacuerdo	D	54	15
Totalmente en desacuerdo	TD	22	6
Total valores		354	100

Gráfico 10, Totales Variable Orientación organizacional



Fuente: Estimación de los autores

De acuerdo a la tabla 9 y 10 y el Gráfico 10. Resumen variable Orientación Organizacional, se puede establecer que un porcentaje alto de funcionarios que estuvieron de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo, el 78% tienen claridad con la misión, la visión, los valores, los

objetivos, políticas y estrategias en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación del Casanare, de igual forma como se desarrolla la planeación y los procesos, como se distribuyen las funciones y la dotación y recursos que son entregados para el cumplimiento efectivo de sus funciones.

Sin embargo, para el resto de funcionarios el 21%, que respondieron en Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, porque no tienen claridad frente al tema, es necesario considerar en el Plan de Mejoramiento una jornada de inducción y reinducción para estos funcionarios, con el objetivo de orientarlos adecuadamente, lo que les permitirá conocer mejor a la organización, sus políticas y objetivos y esto redundará en beneficios de la organización del Estado, porque aumenta la favorabilidad del funcionario frente a la organización y mejor desempeño de sus funciones.

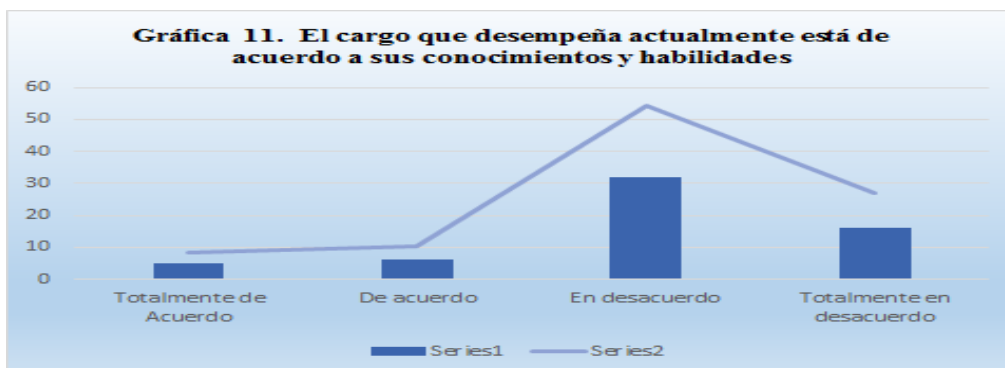
II. Administración de Talento Humano

En la variable Administración del talento Humano, se encuentran agrupadas las preguntas 7 a la 10 del cuestionario, representadas en las Tablas 11 a la 14.

Tabla 11. El cargo que desempeña actualmente está de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	5	8
De acuerdo	A	6	10
En desacuerdo	D	32	54
Totalmente en desacuerdo	TD	16	27
Total valores		59	100

Gráfico 11. El cargo que desempeña actualmente está de acuerdo con sus conocimientos y habilidades

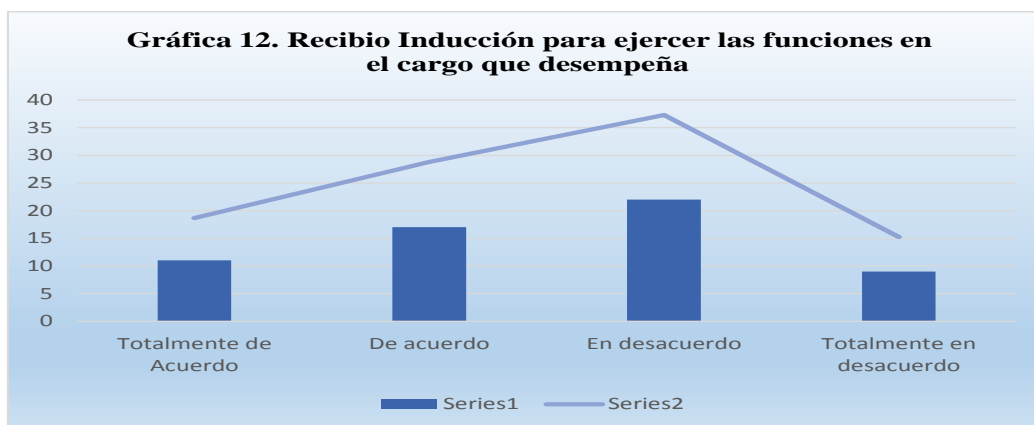


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 12. Recibió inducción para ejercer las funciones del cargo que desempeña.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	11	19
De acuerdo	A	17	29
En desacuerdo	D	22	37
Totalmente en desacuerdo	TD	9	15
Total valores		59	100

Gráfico 12. Recibió inducción para ejercer las funciones del cargo que desempeña.

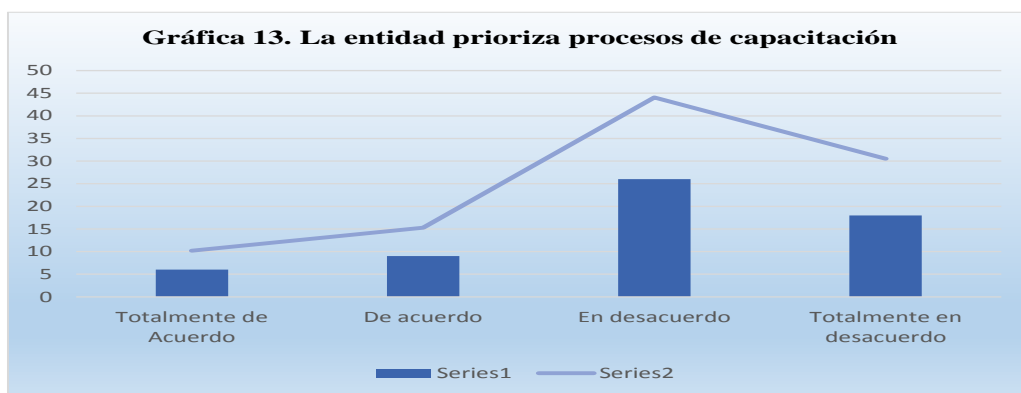


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 13. La entidad prioriza procesos de capacitación

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	6	10
De acuerdo	A	9	15
En desacuerdo	D	26	44
Totalmente en desacuerdo	TD	18	31
Total valores		59	100

Gráfica 13. La entidad prioriza procesos de capacitación.



Fuente: Estimación de los autores

Tabla 14. La entidad tiene suficientes actividades de bienestar social.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	1	2
De acuerdo	A	5	8
En desacuerdo	D	35	59
Totalmente en desacuerdo	TD	18	31
Total valores		59	100

Gráfica 14. La entidad tiene suficientes actividades de bienestar social.



Fuente: Estimación de los autores

Análisis Variable Administración Talento Humano.

En las tablas 15 y 16 y gráfica 16, que se exponen a continuación, se pueden apreciar de forma resumida, los resultados obtenidos frente a la Variable Administración del Talento Humano, relacionada con la percepción que tienen los funcionarios de la Secretaría de hacienda de la Gobernación de Casanare, sobre los procesos organizacionales, que contribuyen a la ubicación de forma adecuada, de acuerdo a los cargos que desempeñan, de igual forma, se aprecian a su vez, la percepción sobre procesos de capacitación, bienestar y satisfacción, los cuales contribuyen al favorecimiento del crecimiento personal y profesional de los funcionarios.

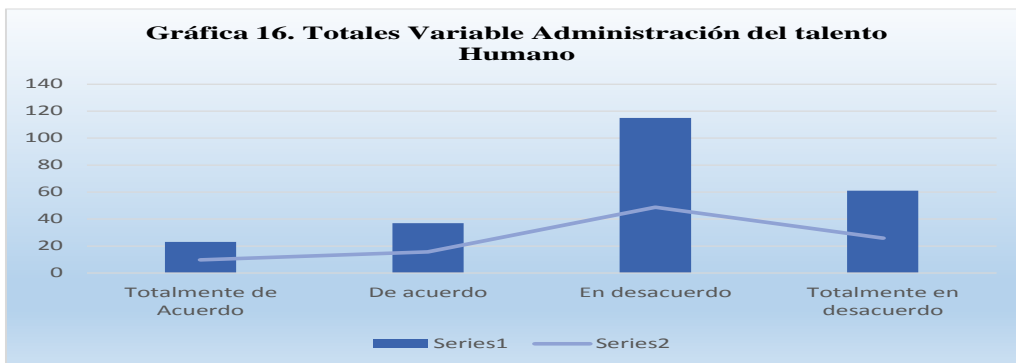
Tabla 15. Resumen Variable Administración de Talento Humano

Variable Administración Talento Humano	TD	D	A	TA
Pregunta 7. - tabla 11	16	32	6	5
Pregunta 8. - tabla 12	9	22	17	11
Pregunta 9. - tabla 13	18	26	9	6
Pregunta 10 - tabla 14	18	35	5	1
Total valores	61	115	37	23

Tabla 16. Totales Variable Administración de Talento Humano

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	23	10
De acuerdo	A	37	16
En desacuerdo	D	115	49
Totalmente en desacuerdo	TD	61	26
Total valores		236	100

Gráfica 16. Totales Variable Administración de Talento Humano



Fuente: Estimación de los autores

Según se puede establecer a partir de los resultados de la tabla 15 y 16 y el Gráfico 16.

Resumen variable Administración del Talento Humano, en el Área de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Casanare, el 75% de los funcionarios encuestados, respondieron Totalmente en Desacuerdo y en Desacuerdo frente a los procesos que sigue la entidad de estado, que enmarcan esta Variable, lo que denota una percepción negativa de los procesos organizacionales, demostrando que no hay total satisfacción en los cargos que desempeñan, que no existen suficientes procesos de capacitación, ni programas de bienestar social, lo cual va en detrimento de su crecimiento personal y profesional.

Frente a los resultados se convierte en una necesidad apremiante para la entidad del estado, lo cual será planteado en el Plan de Mejoramiento, donde se ofrecerán las estrategias que debería implementar para mejorar los procesos relacionados con la variable, buscando incentivar y motivar a los funcionarios, lo que redundará en un mayor rendimiento y productividad y satisfacción personal, para desempeñar los cargos asignados.

Igualmente se recomendará establecer un Plan de actividades de capacitación, que permita mejorar las condiciones y opciones de ascensos a los funcionarios que la reciban y así mismo la

posibilidad de fortalecer el programa de bienestar social proponiendo más actividades tendientes a brindar mejores condiciones a los funcionarios.

III. Variable Estilos de dirección

Dentro de la variable Estilos de dirección, que mide los conocimientos y habilidades gerenciales que aplican los funcionarios en el desempeño de sus cargos, para alcanzar objetivos, se encuentran agrupadas las preguntas 11 a la 15 del cuestionario, de tal manera que el análisis, se hará de forma global a las cinco preguntas que componen la variable. (Tablas 17 a la 21).

Tabla 17. Su jefe está suficientemente capacitado para dirigir el área.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	19	32
De acuerdo	A	30	51
En desacuerdo	D	7	12
Totalmente en desacuerdo	TD	3	5
Total valores		59	100

Gráfica 17. Su jefe está suficientemente capacitado para dirigir el área.

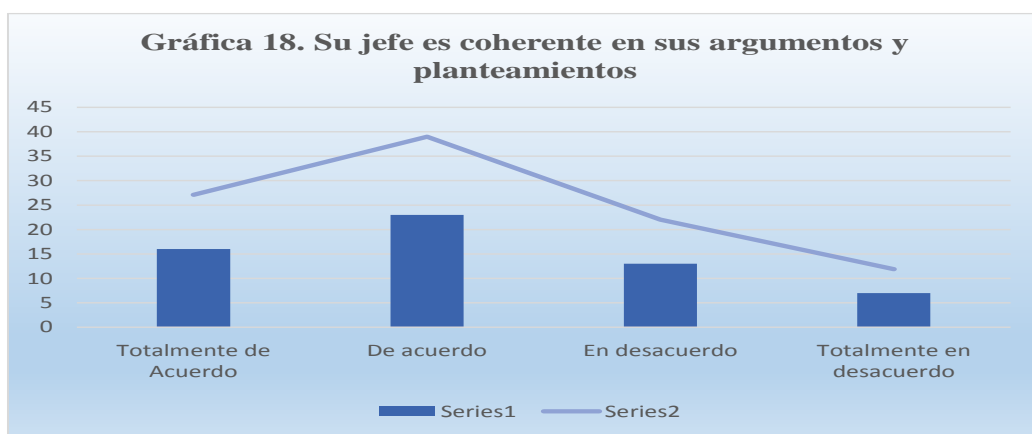


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 18. Su jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	16	27
De acuerdo	A	23	39
En desacuerdo	D	13	22
Totalmente en desacuerdo	TD	7	12
Total valores		59	100

Gráfica 18. Su jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.

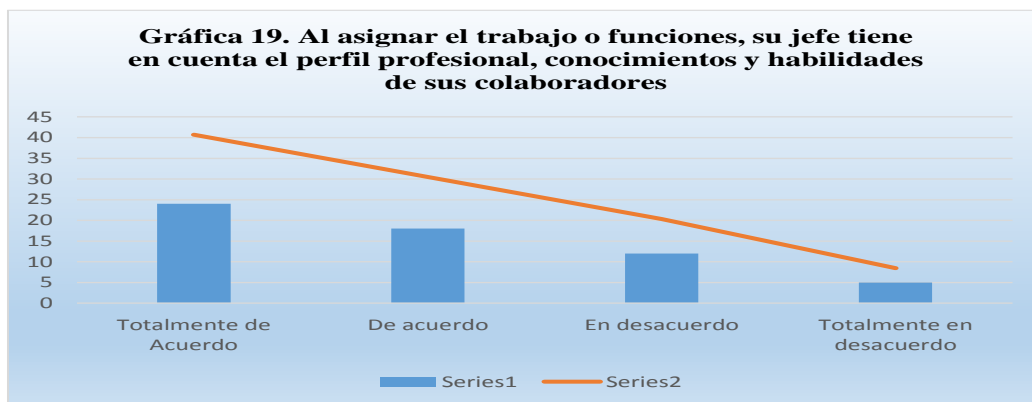


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 19. Al asignar el trabajo o funciones, su jefe tiene en cuenta el perfil profesional y los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	24	41
De acuerdo	A	18	31
En desacuerdo	D	12	20
Totalmente en desacuerdo	TD	5	8
Total valores		59	100

Gráfica 19. Al asignar el trabajo o funciones, su jefe tiene en cuenta el perfil profesional y los conocimientos y habilidades de sus colaboradores

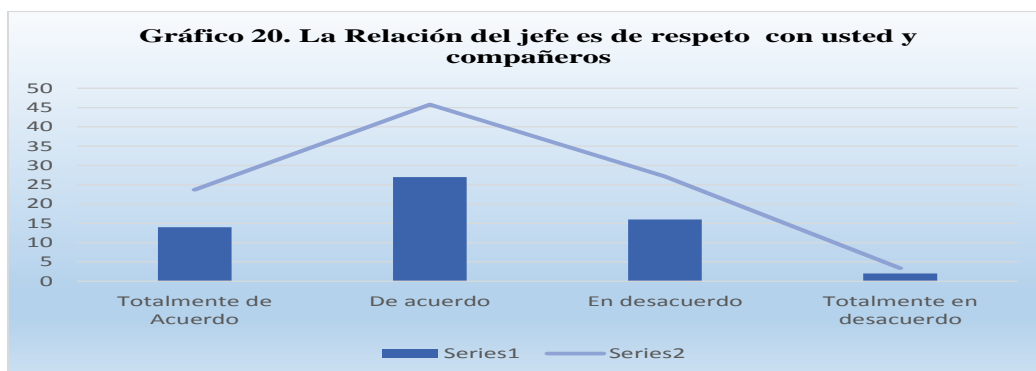


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 20. La relación de su jefe con usted y sus compañeros es respetuosa.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	14	24
De acuerdo	A	27	46
En desacuerdo	D	16	27
Totalmente en desacuerdo	TD	2	3
Total valores		59	100

Gráfica 20. La relación de su jefe con usted y sus compañeros es respetuosa



Fuente: Estimación de los autores

Tabla 21. Debe consultar con su jefe todas las acciones a seguir en su trabajo.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	23	39
De acuerdo	A	19	32
En desacuerdo	D	15	25
Totalmente en desacuerdo	TD	2	3
Total valores		59	100

Gráfico 21. Debe consultar con su jefe todas las acciones a seguir en su trabajo.



Fuente: Estimación de los autores

Análisis Variables estilos de Dirección.

Se realiza el análisis de resultados de las preguntas correspondientes a la Variable Estilos de Dirección, a través de las Tablas 22 y 23 y gráfica 23, que resumen los resultados.

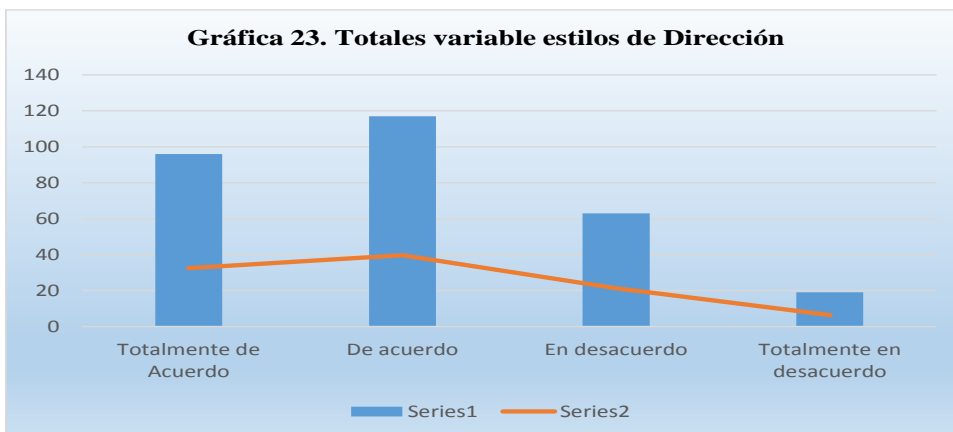
Tabla 22. Resumen Resultados Variable Estilos de Dirección

Variable Estilos de Dirección	TD	D	A	TA
Pregunta 11. - tabla 17	3	7	30	19
Pregunta 12. - tabla 18	7	13	23	16
Pregunta 13. - tabla 19	5	12	18	24
Pregunta 14 - tabla 20	2	16	27	14
Pregunta 15 - tabla 21	2	15	19	23
Total valores	19	63	117	96

Tabla 23. Totales Variable Estilos de Dirección

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	96	33
De acuerdo	A	117	40
En desacuerdo	D	63	21
Totalmente en desacuerdo	TD	19	6
Total valores		295	100

Gráfico 23. Totales Variables Estilos de Dirección



Fuente: Estimación de los autores

Los resultados arrojados en la Variable estilo de Dirección, ofrecen una favorabilidad del 73%, de Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo, que es positiva para las directivas de la Secretaria de Hacienda de la gobernación de Casanare, lo que muestra una buena Gestión Administrativa, frente a los aspectos relacionados con la variable. Esto deja entrever, que utilizan de forma adecuada los conocimientos y habilidades y perfil profesional de sus subalternos, para el desempeño en los respectivos cargos. Además se muestra una percepción alta, de buen manejo de las relaciones laborales, así mismo en la delegación de funciones, lo que imprime un buen ambiente laboral, respecto la variable Estilos de Dirección, aspecto muy importante en la Gestión Administrativa, porque contribuye a la consecución de objetivos, tanto personales como empresariales, razón por la cual si bien se obtuvo un buen porcentaje de percepción es importante fortalecer este aspecto con capacitaciones dirigidas a los líderes de los procesos, con el fin que el 33% de percepción negativa sea disminuida en un periodo de tiempo.

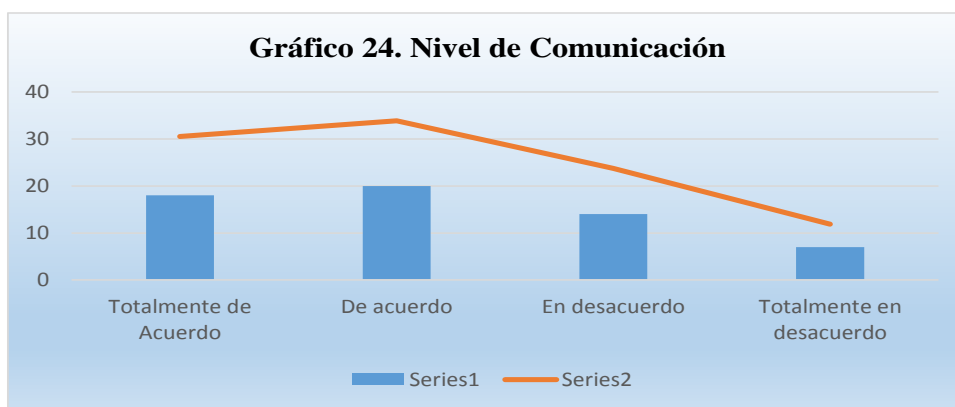
IV. Comunicación e Integración

En la variable Comunicación e integración que mide los procesos de comunicación a través signos orales o escritos, en dirección vertical u horizontal buscan fortalecer identificación y cohesión entre los miembros de la entidad, se encuentran agrupadas las preguntas 16 a la 19 del cuestionario, de tal manera que el análisis, se hará de forma global a las cuatro preguntas que componen la variable. (Tablas 24 a la 27).

Tabla 24. Nivel de comunicación con los compañeros de trabajo que contribuya al logro de resultados.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	18	31
De acuerdo	A	20	34
En desacuerdo	D	14	24
Totalmente en desacuerdo	TD	7	12
Total valores		59	100

Gráfica 24. Nivel de comunicación con los compañeros de trabajo que contribuya al logro de resultados.

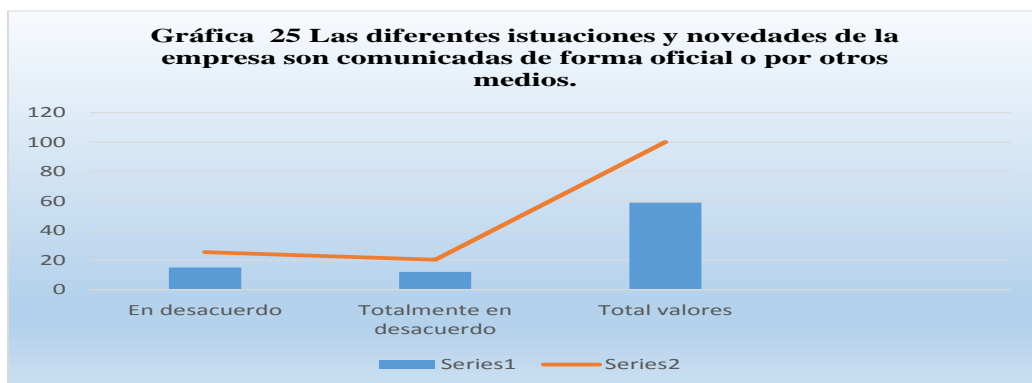


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 25. Las novedades de la entidad, son comunicados por la empresa de forma oficial o por otros medios.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	14	24
De acuerdo	A	18	31
En desacuerdo	D	15	25
Totalmente en desacuerdo	TD	12	20
Total valores		59	100

Gráfica 25. Las novedades de la entidad, son comunicados por la empresa de forma oficial o por otros medios.

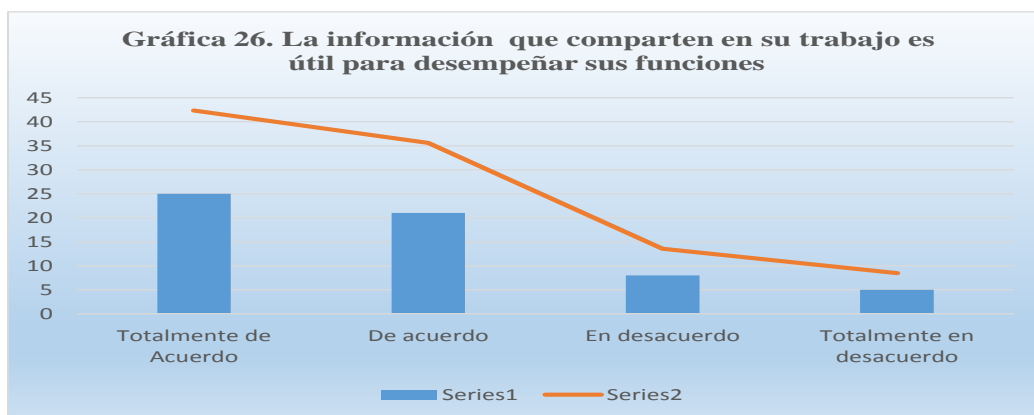


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 26. La información que comparten en su área de trabajo es útil para desarrollar sus funciones

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	25	42
De acuerdo	A	21	36
En desacuerdo	D	8	14
Totalmente en desacuerdo	TD	5	8
Total valores		59	100

Gráfica 26. La información que comparten en su área de trabajo es útil para desarrollar sus funciones

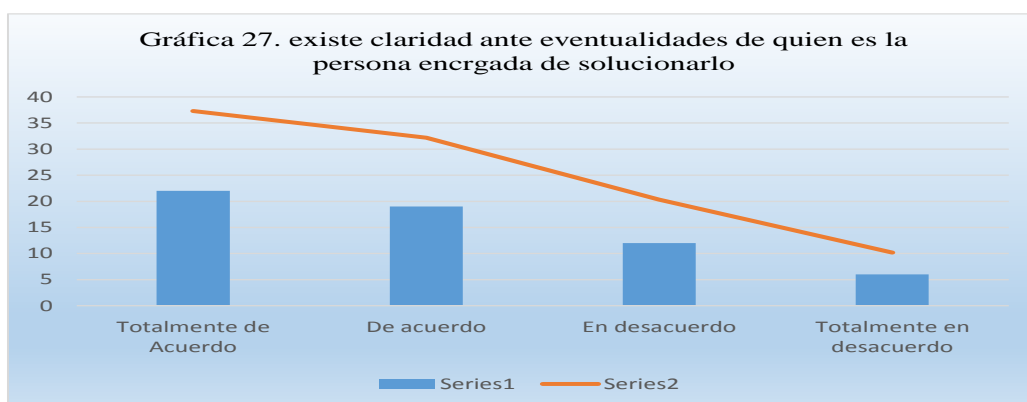


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 27. Existe claridad ante eventualidades o problemas que se presenten, de quien es la persona encargada de solucionarlo.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	22	37
De acuerdo	A	19	32
En desacuerdo	D	12	20
Totalmente en desacuerdo	TD	6	10
Total valores		59	100

Gráfica 27. Existe claridad ante eventualidades o problemas que se presenten, de quien es la persona encargada de solucionarlo.



Fuente: Estimación de los autores

Análisis Variables Comunicación e Integración.

Se realiza el análisis de resultados de las preguntas correspondientes a la Variable Comunicación e integración, a través de las Tablas 28 y 29 y gráfica 29, que resumen los resultados.

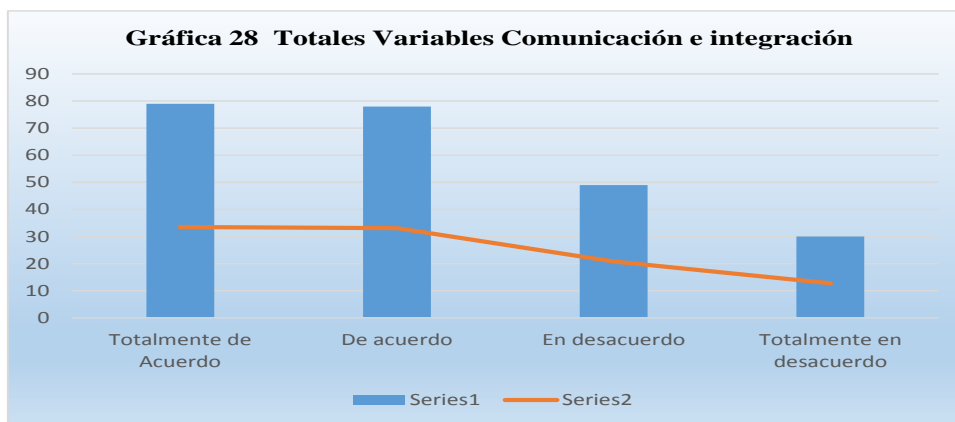
Tabla 28. Resumen resultados Variable Comunicación e Integración

Variable Comunicación e Integración	TD	D	A	TA
Pregunta 16. - tabla 24	7	14	20	18
Pregunta 17. - tabla 25	12	15	18	14
Pregunta 18. - tabla 26	5	8	21	25
Pregunta 19 - tabla 27	6	12	19	22
Total valores	30	49	78	79

Tabla 29. Totales Variables Comunicación e Integración

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	79	33
De acuerdo	A	78	33
En desacuerdo	D	49	21
Totalmente en desacuerdo	TD	30	13
Total valores		236	100

Gráfica 28. Totales variable comunicación e integración



Fuente: Estimación de los autores

De acuerdo a los resultados que muestran el total de preguntas de la Variables Comunicación e Integración, Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo, ofrece un resultado de 66%, por lo cual se puede apreciar que existe un nivel alto de comunicación, integración y cohesión entre los funcionarios de la Secretaria de Hacienda, lo que favorece los procesos de gestión administrativa en cuanto a la comunicación e integración, frente a un 44% entre las respuestas en desacuerdo y totalmente de acuerdo, que de igual forma es necesario atender, planificando acciones y estrategias que propendan por mejorar la comunicación, lo cual será considerado como recomendación a la entidad, para que implemente acciones destinadas a mejorar esta debilidad entre los funcionarios.

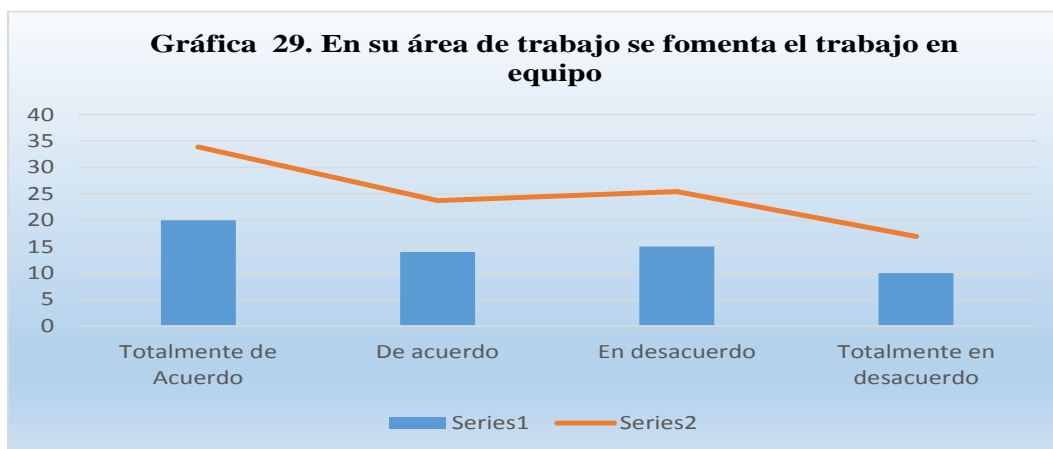
V. Variable Trabajo en Grupo

La variable Trabajo en grupo, está relacionada con el aporte individual de habilidades y talentos que está dispuesto a ofrecer cada funcionario, para desarrollar el trabajo en grupo, lo que permite cumplir los propósitos comunes, con responsabilidad y compromiso, a esta variable le corresponden las preguntas 20 a la 23, que se exponen en las tablas 30 a la 33.

Tabla 30. En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	20	34
De acuerdo	A	14	24
En desacuerdo	D	15	25
Totalmente en desacuerdo	TD	10	17
Total valores		59	100

Gráfica 29. En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo

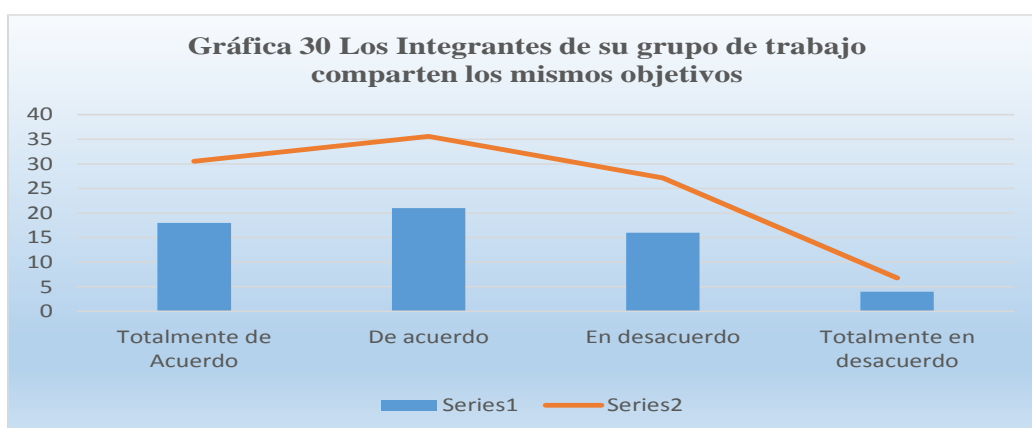


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 31. Los integrantes de su grupo de trabajo comparten los mismos objetivos

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	18	31
De acuerdo	A	21	36
En desacuerdo	D	16	27
Totalmente en desacuerdo	TD	4	7
Total valores		59	100

Gráfica 30. Los integrantes de su grupo de trabajo comparten los mismos objetivos

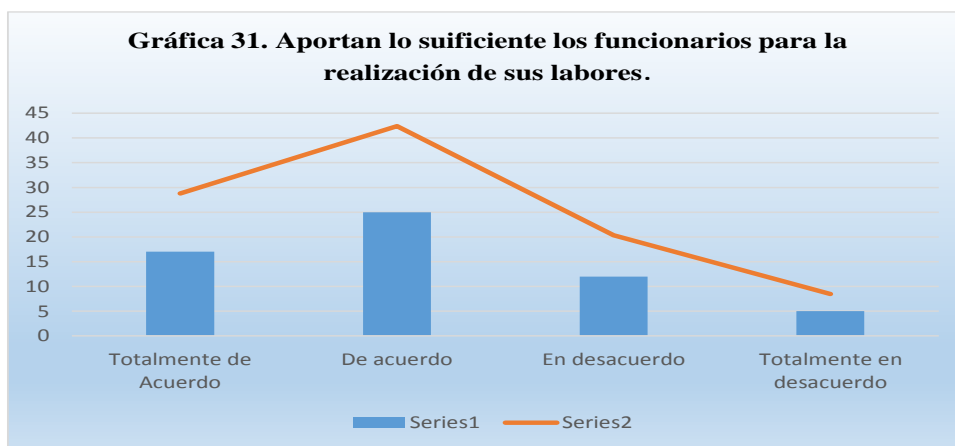


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 32. Las personas que hacen parte de los grupos de trabajo aportan lo suficiente para la realización de las actividades laborales

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	17	29
De acuerdo	A	25	42
En desacuerdo	D	12	20
Totalmente en desacuerdo	TD	5	8
Total valores		59	100

Gráfica 31. Las personas que hacen parte de los grupos de trabajo aportan lo suficiente para la realización de las actividades laborales



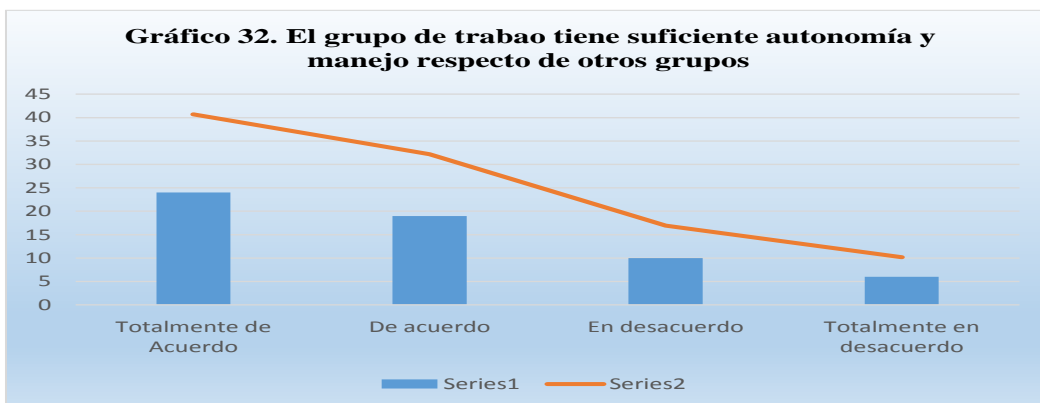
Fuente: Estimación de los autores

Tabla 33. El grupo de trabajo tiene suficiente autonomía y manejo respecto de otros grupos.

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	24	41
De acuerdo	A	19	32
En desacuerdo	D	10	17
Totalmente en desacuerdo	TD	6	10
Total valores		59	100

Gráfica 32. El grupo de trabajo tiene suficiente autonomía y manejo respecto de otros grupos.

Fuente: Estimación de los autores



Fuente: Estimación de los autores

Análisis Variable Trabajo en grupo.

Se realiza el análisis de resultados de las preguntas correspondientes a la Variable trabajo en grupo, a través de las Tablas 34 y 35 y gráfica 33, que resumen los resultados.

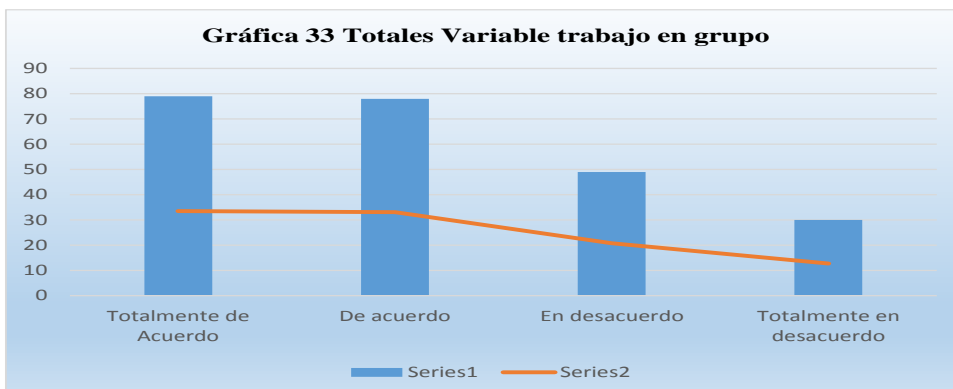
Tabla 34. Resumen Variable Trabajo en grupo

Variable trabajo en grupo	TD	D	A	TA
Pregunta 20. - tabla 30	7	14	20	18
Pregunta 21. - tabla 31	12	15	18	14
Pregunta 22. - tabla 32	5	8	21	25
Pregunta 23 - tabla 33	6	12	19	22
Total valores	30	49	78	79

Tabla 35 Totales variable Trabajo en Grupo

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	79	33
De acuerdo	A	78	33
En desacuerdo	D	49	21
Totalmente en desacuerdo	TD	30	13
Total valores		236	100

Gráfico 33. Totales variable trabajo en grupo



Fuente: Estimación de los autores

Los resultados expuestos en la tabla 35, muestran los totales de la variable trabajo en grupo, dando un 66% de favorabilidad, por las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo; sin embargo el 34% arrojó un desacuerdo y totalmente desacuerdo mostrando la necesidad de establecer acciones por parte de las directivas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Casanare, para que se mejore la relación entre compañeros para trabajar en grupo, que ofrece garantías para un buen desempeño con compromiso y responsabilidad, por lo cual se recomienda a la entidad, que adelante acciones en la implementación del Plan de Mejoramiento, tendientes a superar dificultades en este aspecto y de esta forma se fortalezca la variable objeto de estudio.

VI. Variable Capacidad profesional

Para la variable capacidad profesional, muestra el conjunto de “conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada,

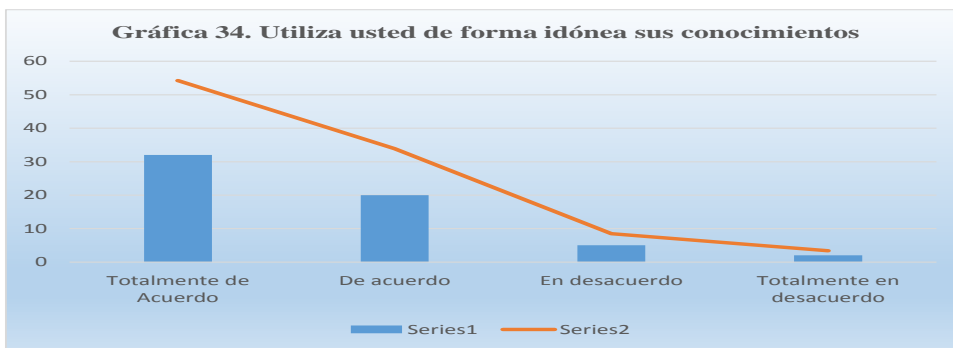
constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes al cargo que desempeñan” (Chacón, Quiñones, Vigoya, 2004 p. 36).

Se agrupan para estas variables las preguntas de la tabla Likert 24 a la 27, a través de las tablas 36 a la 39.

Tabla 36. Utiliza usted de forma idónea sus conocimientos

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	32	54
De acuerdo	A	20	34
En desacuerdo	D	5	8
Totalmente en desacuerdo	TD	2	3
Total valores		59	100

Gráfica 34. Utiliza usted de forma idónea sus conocimientos

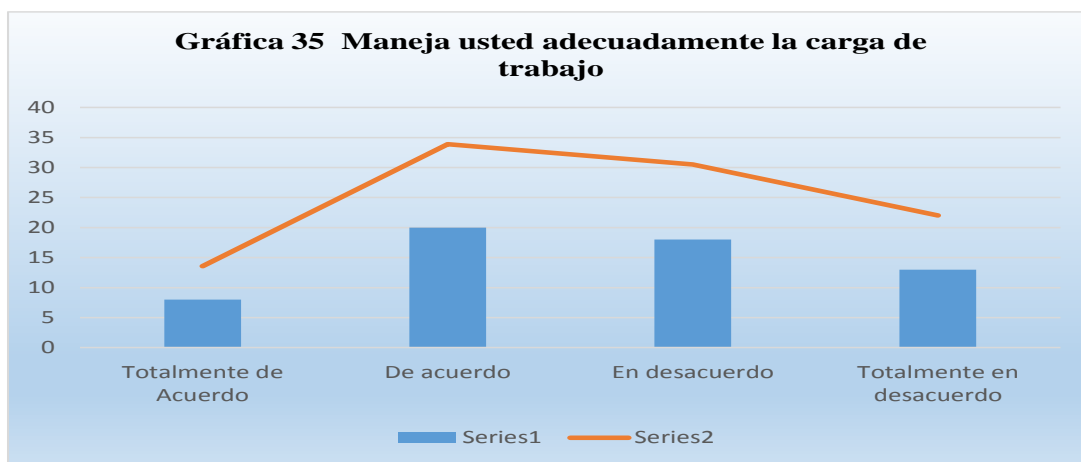


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 37. Maneja usted adecuadamente la carga de trabajo

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	8	14
De acuerdo	A	20	34
En desacuerdo	D	18	31
Totalmente en desacuerdo	TD	13	22
Total valores		59	100

Gráfica 35. Maneja usted adecuadamente la carga de trabajo



Fuente: Estimación de los autores

Tabla 38. Estaría dispuesto a realizar algún tipo de esfuerzo extra, cuando la entidad lo requiera

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	17	29
De acuerdo	A	28	47
En desacuerdo	D	11	19
Totalmente en desacuerdo	TD	3	5
Total valores		59	100

Gráfica 36. Estaría dispuesto a realizar algún tipo de esfuerzo extra, cuando la entidad lo requiera

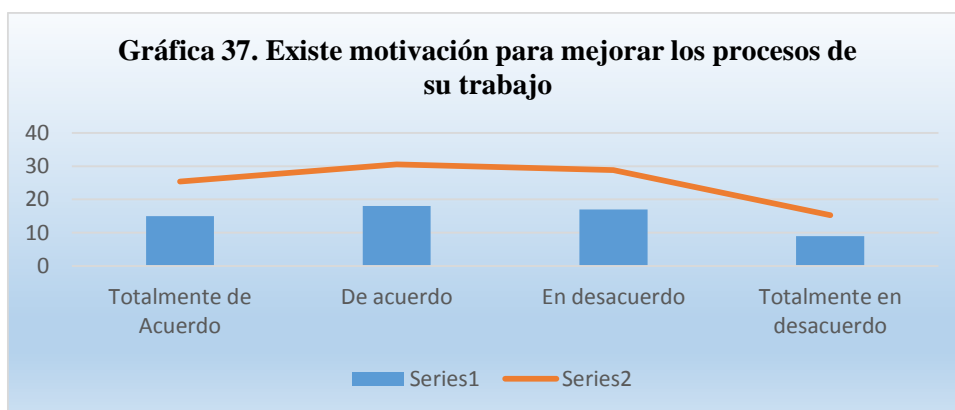


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 39. Existe motivación para mejorar los procesos en su trabajo

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	15	25
De acuerdo	A	18	31
En desacuerdo	D	17	29
Totalmente en desacuerdo	TD	9	15
Total valores		59	100

Gráfica 37. Existe motivación para mejorar los procesos en su trabajo



Fuente: Estimación de los autores

Análisis Variable Capacidad profesional.

Se realiza el análisis de resultados de las preguntas correspondientes a la Variable trabajo en grupo, a través de las Tablas 40 y 41 y gráfica 38, que resumen los resultados.

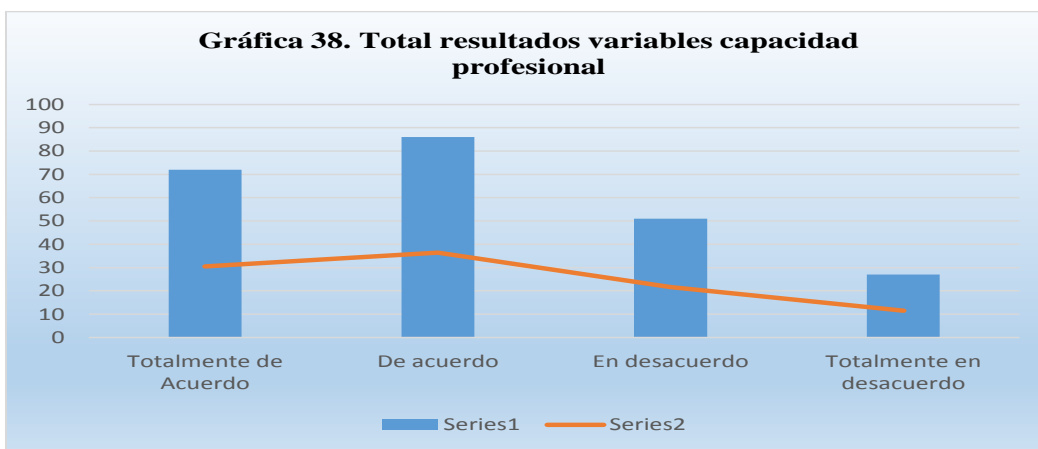
Tabla 40. Resumen Variable Capacidad profesional

Variable trabajo en grupo	TD	D	A	TA
Pregunta 24. - tabla 34	2	5	20	32
Pregunta 25. - tabla 35	13	18	20	8
Pregunta 26 - tabla 36	3	11	28	17
Pregunta 27 - tabla 37	9	17	18	15
Total valores	27	51	86	72

Tabla 41. Totales variable capacidad profesional

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	72	31
De acuerdo	A	86	36
En desacuerdo	D	51	22
Totalmente en desacuerdo	TD	27	11
Total valores		236	100

Gráfica 38.



Fuente: Estimación de los autores

De acuerdo a las tablas que resumen la variable capacidad profesional, se encuentran que el 67% de los funcionarios encuestados respondieron totalmente de acuerdo y de acuerdo frente a los comportamientos integrales que asumen para el desempeño de sus funciones, lo que es importante para la entidad, porque existe la disposición de aportes al cargo que desempeñan de una forma profesional. Sin embargo el 33% es necesario abordarlos, por tal razón se recomienda a la organización hacer una revisión y evaluación de cargos y funciones para mejorar en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Casanare, porque el resultado se verá reflejado en favorabilidad para la entidad por ende mayor productividad y mejoramiento del clima organizacional.

VII. Variable Medio Ambiente

La última variable que considera el Clima organizacional, relacionada con el medio ambiente del trabajo, que “son las condiciones físicas Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en

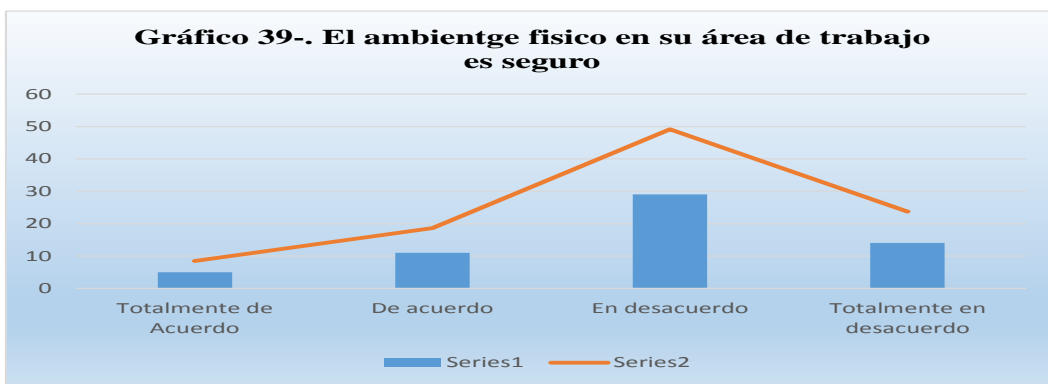
Conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores” (Chacón et al., 2004 p. 36).

Se ubican en las preguntas 28, 29, 30., correspondiente a las tablas 42 a 44.

Tabla 42. El ambiente físico en su área de trabajo es seguro

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	5	8
De acuerdo	A	11	19
En desacuerdo	D	29	49
Totalmente en desacuerdo	TD	14	24
Total valores		59	100

Gráfica 39. El ambiente físico en su área de trabajo es seguro

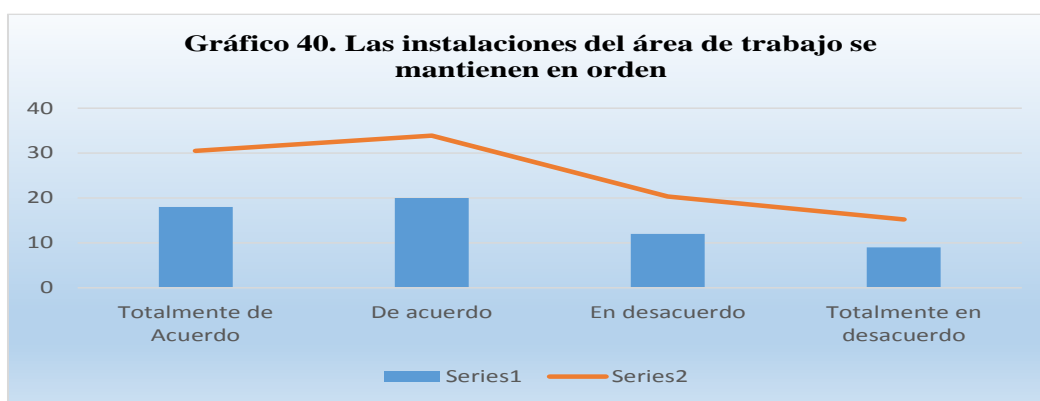


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 43 Las instalaciones del área de trabajo se mantienen en orden

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	18	31
De acuerdo	A	20	34
En desacuerdo	D	12	20
Totalmente en desacuerdo	TD	9	15
Total valores		59	100

Gráfico 40. Las instalaciones del área de trabajo se mantienen en orden

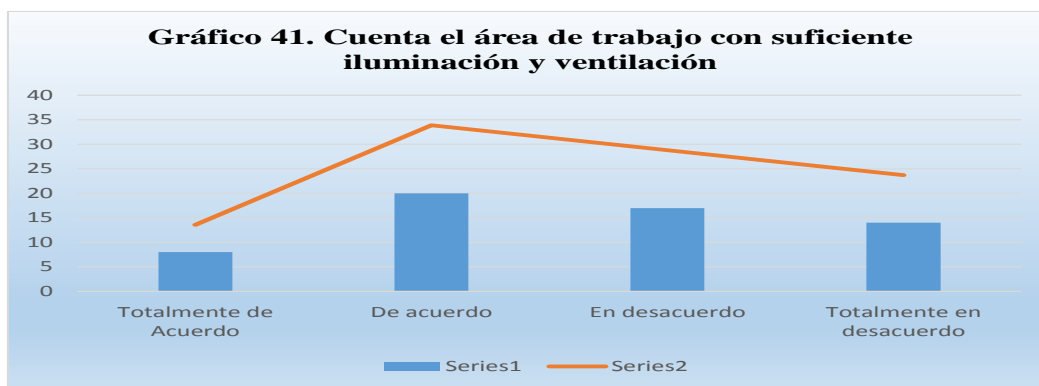


Fuente: Estimación de los autores

Tabla 44. Cuenta el área de trabajo con suficiente iluminación y ventilación

Criterios de orientación		Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA	8	14
De acuerdo	A	20	34
En desacuerdo	D	17	29
Totalmente en desacuerdo	TD	14	24
Total valores		59	100

Gráfica 41. Cuenta el área de trabajo con suficiente iluminación y ventilación



Fuente: Estimación de los autores

Análisis Variable Medio Ambiente.

Se realiza el análisis de resultados de las preguntas correspondientes a la Variable medio ambiente, a través de las Tablas 45 y 46 y gráfica 42, que resumen los resultados.

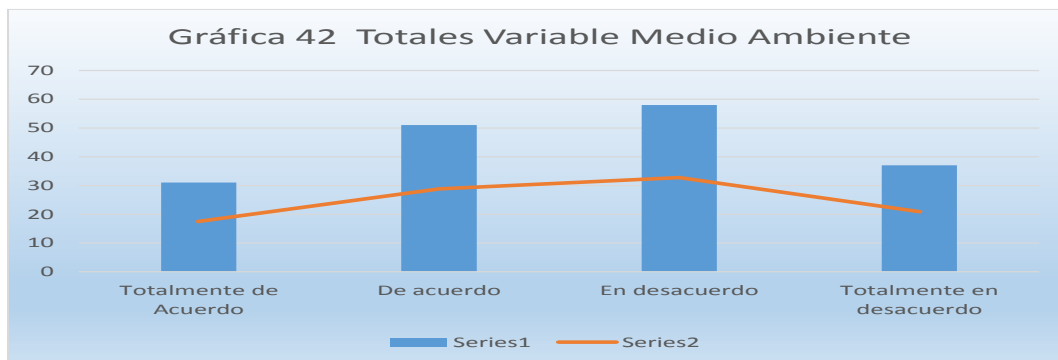
Tabla 45. Resumen Variable Capacidad Medio Ambiente

Variable trabajo en grupo	TD	D	A	TA
Pregunta 28. - tabla 42	14	29	11	5
Pregunta 29. - tabla 43	9	12	20	18
Pregunta 30 - tabla 44	14	17	20	8
Total valores	37	58	51	31

Tabla 46. Totales variable Medio Ambiente

Criterios de orientación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	TA 31	18
De acuerdo	A 51	29
En desacuerdo	D 58	33
Totalmente en desacuerdo	TD 37	21
Total valores	177	100

Gráfica 41. Totales Variable Medio Ambiente



Fuente: Estimación de los autores

En cuanto a la variable Medio Ambiente, se tienen muy divididas las opiniones respecto a las instalaciones del área de Secretaria de Hacienda, porque estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo, el 47% que las instalaciones físicas son adecuadas para desempeñar sus funciones, frente al 53% que no estuvo de acuerdo. Por lo tanto, es necesario que la entidad pública, entre las acciones a seguir después de este diagnóstico de Clima Laboral, implemente una matriz de identificación, valoración y control de riesgos asociados al puesto de trabajo, que le permita mejorar estos aspectos, que contribuyen a un todo de mejoramiento en la gestión y en la satisfacción de los funcionarios.

PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO								
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, EN CUANTO A BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS Y CLIMA LABORAL, EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA DE LA GOBERNACIÓN DE CASANARE.								
ENTIDAD: GOBERNACIÓN DE CASANARE								
REPRESENTANTE LEGAL:		SR. GOBERNADOR						
PERIODO DE EJECUCIÓN:		2015-2016		VIGENCIA EVALUADA: 2015				
FECHA DE SUSCRIPCIÓN:		12/11/2015						
FECHA DE PRESENTACIÓN:		12/11/2015						
No.	RELACIÓN DE OBSERVACIONES FORMULADAS	RELACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS A DESARROLLAR	AREA Y RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	METAS CUANTI FICABLES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	PORCENTAJE DE AVANCE %	OBSERVACIONES
1	Falta de claridad en los componentes de la Orientación Organizacional de la Gobernación de Casanare	Jornada de inducción y reinducción a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda enfocada en la orientación adecuada que les permita conocer mejor a la organización, sus políticas y objetivos.	Secretario de Hacienda y los Directores/ Dirección de Talento Humano	12/11/2015 a 12/05/2016	100%	* (1) jornada de Inducción y Reinducción	%	
		1. Determinar e implementar estrategias para mejorar los procesos				* (1) Charla de motivación personal		

2	Falta en los procesos de capacitación y programas de bienestar social, lo que denota una percepción negativa de los funcionarios con respecto a los procesos organizacionales, demostrando que no hay total satisfacción en los cargos que desempeñan en la Secretaría de Hacienda.	relacionados con la administración de Talento Humano, buscando incentivar y motivar a los funcionarios, lo que redundará en un mayor rendimiento y productividad y satisfacción personal, para desempeñar los cargos asignados.	Secretario de Hacienda y los Directores/ Dirección de Talento Humano	12/11/2015 a 12/05/2016	100%	* Aumento del Número de actividades del Programa de Bienestar Social dando paso al programa de incentivos.	%	
		2. Capacitaciones que permitan a los funcionarios adquirir y/o afianzar conocimientos específicos de los cargos que desempeñan o para los cuales pueden aplicar con el fin de obtener ascensos y/o ser promovidos.	Secretario de Hacienda y los Directores/ Dirección de Talento Humano	12/11/2015 a 12/05/2016	100%	*(2) Jornadas de Capacitación al personal de acuerdo a las necesidades de la entidad	%	
3	Debilidad en cuanto a la comunicación asertiva de los líderes de actividades con respecto a su equipo de trabajo en la Secretaría de Hacienda.	Capacitaciones de comunicación asertiva, liderazgo, manejo y resolución de conflictos	Secretario de Hacienda y los Directores/ Dirección de Talento Humano	2/11/2015 a 12/05/2016	100%	*(2) Capacitaciones enfocadas a los líderes de las actividades en temas de comunicación asertiva, liderazgo, manejo y resolución de conflictos	%	
4	Debilidad en la planificación de acciones y estrategias que propendan por mejorar la comunicación e integración entre los funcionarios	Implementar acciones destinadas a fortalecer la comunicación formal e interna entre los funcionarios a través de	Secretario de Hacienda y los Directores	12/11/2015 a 12/05/2016	100%	* (1) Reunión mensual de los funcionarios con el Secretario de Hacienda y sus directores. * Aumento de mensajes institucionales con información veraz y oportuna de las	%	

	de la Secretaría de Hacienda.	herramientas de comunicación.				actividades que se llevan a cabo en la Secretaría de Hacienda.		
5	Falencia en el establecimiento y ejecución de acciones que fortalezcan el trabajo en equipo como un valor que deben poseer los funcionarios de la Secretaría de Hacienda.	Implementar charlas y actividades tendientes a fortalecer la actitud de los funcionarios que fomenten el trabajo en equipo.	Secretario de Hacienda y los Directores/ Dirección de Talento Humano	12/11/2015 a 12/05/2016	100%	* Solicitar a Talento Humano que se realice la gestión con la ARL, para llevar a cabo charlas, cursos o capacitaciones enfocadas al trabajo en equipo.	%	
6	Insatisfacción de los funcionarios con relación a las actividades que llevan a cabo de acuerdo a sus cargos en las diferentes direcciones que conforman la Secretaría de Hacienda.	Realizar una revisión y evaluación de cargos y funciones para mejorar el desempeño de los funcionarios con respecto a sus cargos.	Secretario de Hacienda y los Directores/ Dirección de Talento Humano	12/11/2015 a 12/05/2016	100%	* Solicitar a Talento Humano que se lleve a cabo un trabajo conjunto con los funcionarios de la Secretaría de Hacienda para actualizar las funciones de cada cargo.	%	
7	Falencia en las condiciones de Seguridad y Salud en el trabajo que debe asegurar la Gobernación a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda.	Implementar la matriz de identificación, valoración y control de riesgos asociados al puesto de trabajo.	Secretario de Hacienda y los Directores/ Dirección de Talento Humano	12/11/2015 a 12/05/2016	100%	* Solicitar a Talento Humano que se realice la gestión con la ARL para implementar la matriz de identificación, valoración y control de riesgos asociados al puesto de trabajo.	%	

Fuente: Estimación de los autores

7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

7.1 Recomendaciones

Variable orientación organizacional.

Es necesario considerar en el Plan de Mejoramiento una jornada de inducción y reinducción a los funcionarios de la Secretaría de Hacienda, con el fin de orientarlos adecuadamente, lo que les permitirá conocer mejor a la organización, sus políticas y objetivos y esto redundará en beneficios de la organización del estado, porque aumenta la favorabilidad del funcionario frente a la organización y mejor desempeño de sus funciones.

Variable Administración Talento Humano.

Frente a los resultados se convierte en una necesidad apremiante para la entidad del estado, lo cual será planteado en el Plan de Mejoramiento, donde se ofrecerán las estrategias que debería implementar para mejorar los procesos relacionados con la variable, buscando incentivar y motivar a los funcionarios, lo que redunda en un mayor rendimiento y productividad y satisfacción personal, para desempeñar los cargos asignados.

Igualmente se recomendará establecer un Plan de actividades de capacitación, que permita mejorar las condiciones y opciones de ascensos a los funcionarios que la reciban y así mismo la posibilidad de fortalecer el programa de bienestar

Variable Estilos de dirección.

Si bien se obtuvo un buen porcentaje de percepción es importante fortalecer este aspecto con capacitaciones dirigidas a los líderes de los procesos, con el fin que el 33% de percepción negativa sea disminuida en un periodo de tiempo.

Variable Comunicación e Integración.

Es necesario atender, planificando acciones y estrategias que propendan por mejorar la comunicación, lo cual será considerado como recomendación a la entidad, para que implemente acciones destinadas a mejorar esta debilidad entre los funcionarios.

Variable trabajo en grupo.

Se determina la necesidad de establecer acciones por parte de las directivas de la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Casanare, para que se mejore la relación entre compañeros para trabajar en grupo, que ofrece garantías para un buen desempeño con compromiso y responsabilidad, por lo cual se recomienda a la entidad, que adelante acciones en la implementación del Plan de Mejoramiento, tendientes a superar dificultades en este aspecto y de esta forma se fortalezca la variable objeto de estudio.

Variable capacidad profesional.

Se recomienda a la organización hacer una revisión y evaluación de cargos y funciones para mejorar en la Secretaria de Hacienda de la Gobernación de Casanare, porque el resultado se verá reflejado en favorabilidad para la entidad por ende mayor productividad y mejoramiento del clima organizacional.

Variable de Medio Ambiente.

Es necesario que la entidad pública, entre las acciones a seguir después de este diagnóstico de Clima Laboral, implemente una matriz de identificación, valoración y control de riesgos asociados al puesto de trabajo, que le permita mejorar estos aspectos, que contribuyen a un todo de mejoramiento en la gestión y en la satisfacción de los funcionarios.

7.2 Conclusiones

La realización del estudio de Clima organizacional, permite tener una idea clara de los aspectos administrativos que influyen en el desempeño de las funciones, orientando a la organización del estado, frente a cada una de las variables estudiadas y aplicadas en la tabla Likert porque llevan a identificar una cultura organizacional al interior de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare.

En la actualidad es importante para las organizaciones, identificar este tipo de aspectos relacionados con la cultura organizacional, porque ofrecen una visión de identidad compartida por los miembros de la misma y contribuyen a la Gestión Pública, es así, que existen diferentes teorías y conceptos, que se han dedicado a estudiar los procesos de clima, satisfacción y cultura laboral, encaminados a mejorar la gestión administrativa de una forma global, que ofrece resultados favorables para la entidad pública y para sus funcionarios.

Citando el análisis de conceptos y teorías que fortalecieron esta investigación sobre clima organizacional y laboral, podemos concluir que el clima organizacional constituye uno de los factores vitales e importantes de los procesos de gestión, organización y cambio, a su vez por su influencia inmediata, tanto en los procesos como en la consecución de resultados, forma parte integral de la incidencia directa del sistema y el desarrollo óptimo de los variables organizacionales de la entidad departamental.

El compromiso de los empleados de la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare, por conocer aspectos organizacionales como la visión, la misión permite tener claridad hacia donde se dirige y se direcciona esta Secretaría dentro de la organización departamental, generando confianza y solidez en los procesos y procedimientos de la entidad.

Al evidenciar un desacuerdo y total desacuerdo de más del 38% en factores como la delimitación de funciones inmersa en el manual específico de funciones de la entidad, permite generar consecuencias como las cargas laborales y la confusión en posibles nuevos empleados en esta Secretaría, teniendo presente la coyuntura administrativa que está atravesando la Gobernación al inicio de un nuevo periodo de administración.

La administración del talento humano registra una serie de deficiencias que se reflejan en cada una de las variables que se tuvieron en cuenta en este estudio, con un porcentaje del 54% de desacuerdo y 27% de total desacuerdo en situaciones como el inconformismo por ejercer cargos que no se relacionan con sus conocimientos y habilidades, lo cual

incide muy seguramente en la eficiencia y eficacia con las que realizan las funciones en más del 80% de los funcionarios.

Las variables que arrojaron mayor nivel de desacuerdo son la que realizan actividades de bienestar social con un porcentaje del 59%, la priorización de capacitación de los empleados con un 44% y la realización de inducción para ejercer funciones del cargo con un 37%, lo cual remarca una percepción negativa de los procesos organizacionales, de administración del talento humano, demostrando que no hay total satisfacción en los cargos que desempeñan, lo cual va en detrimento de su crecimiento personal y profesional.

La favorabilidad en la variable de los estilos de dirección del 73% nos permite afirmar que la relación empleados jefe inmediato esta en nivel óptimo, que genera confianza y fluidez en la continuación y el flujo de procesos internos que recreen a diario el compromiso generar con conseguir resultados adecuados en la ejecución de las actividades.

La comunicación y la integración es una de las variables más importantes en el desarrollo de la confianza y clima laboral dentro de una organización, sin embargo a pesar de la favorabilidad en los estilos de dirección la percepción de favorabilidad bajo significativamente en esta variable con tan solo el 66% influyendo en esto factores determinantes como la baja favorabilidad en la comunicación de novedades, nivel de comunicación con los compañeros del mismo nivel jerárquico.

El trabajo en equipo se ha convertido en los últimos siglos en un factor determinante para la reducción de costos de producción y aumento de la eficiencia en la consecución de resultados, sin embargo con un porcentaje del 42% de desfavorabilidad en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare no se fomenta el trabajo en equipo, lo cual soporta que el 34 % no esté de acuerdo con que en esta Secretaría todos persigan los mismos objetivos.

Se planteó una serie de alternativas y acciones correctivas encaminadas a mitigar cada una de las situaciones a mejorar con el fin de promover un bienestar laboral y clima organizacional óptimo en la secretaria de Hacienda de la gobernación de Casanare.

8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

8.1 Cronograma de Actividades

Cuadro 1.

CRONOGRAMA																
ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1ªSem.	2ªSem.	3ªSem.	4ªSem.	1ªSem.	2ªSem.	3ªSem.	4ªSem.	1ªSem.	2ªSem.	3ªSem.	4ªSem.	1ªSem.	2ªSem.	3ªSem.	4ªSem.
Identificación del contexto del problema de la investigación			X	X												
Definición del problema e Hipótesis				X												
Objetivo General y					X											

Específicos																
Elaboración del marco conceptual y teórico						X	X	X								
Recolección de datos									X	X	X	X				
Análisis de resultados													X	X	X	X
Elaboración de informe final													X	X	X	X
Entrega del informe final													X	X	X	X

8.2 Recursos Necesarios

Cuadro 2.

RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
1. Equipo Humano	(1)Aplicación y sistematización información	\$ 1.500.000
2. Equipos y Software	Computador portátil e Internet	\$ 600.000
3. Viajes y Salidas de Campo	Movilidad	\$ 100.000
4. Materiales y suministros	Papelería, otros	\$ 200.000
5. Bibliografía	Material Bibliográfico (Fotocopias)	\$ 200.000
TOTAL		\$2.600.000

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Díaz, A. (2009), República Bolivariana de Venezuela Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” Núcleo regional postgrado Caracas: La gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del capital humano, su relación con la relación de la competitividad y el desarrollo sostenible, pp. 51-53. Venezuela. Tesis doctorado. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/amdi.zip>

Schultz, T.W. (1983). La inversión en capital humano, educación y sociedad, volumen 8.

Becker, G. (1983), “El capital Humano” Alianza Universidad de Textos, Alianza Editorial, S.A. Madrid.

G, G. Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo, pp. 159-160. Recuperado de:
http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf

Forehand, G y Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin.

García, M y Ibarra, L. Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato, p. 6. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial. McGraw-Hill. Bogotá.

Carolina. (15 de noviembre de 2012). Administración de personal II. El Bienestar Laboral. Recuperado de:
<http://administraciondepersonaldos.blogspot.com.co/2012/11/bienestar-laboral.html>

Restrepo, F y López, A. (2013). Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, p. 56. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a07.pdf>

Casales, J. (2004) Psicología Social. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

Mortis, S. Instituto Tecnológico de Sonora: Paradigma de Investigación Cuantitativa, p.12. Recuperado de:
http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/p11.htm

Contreras, O. (16 de junio de 2013). Metodología de la Investigación. La Metodología o Marco Metodológico. Recuperado de:
http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com.co/2013_06_01_archive.html

Aponte, R. (2012). Estudio del clima organizacional dentro de la Dirección General de Educación Física y Deporte Escolar del Instituto Nacional de Deportes. Ministerio para el Poder Popular del Deporte, p. 4. Venezuela. Recuperado de:

<http://www.efdeportes.com/efd173/estudio-del-clima-organizacional-dentro-de-ind.htm>

Brunet, L. (1999). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Chacón, P., Quiñones, E., y Vigoya (2004). La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público. Instrumentos para su Gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, Octubre 2004. Recuperado de:

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=16

Goncalves, A., (1997) “Dimensiones del clima organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad. La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global, Internet. Recuperado de:

http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estrategica_del_clima_laboral

ANEXOS

A continuación se anexa el formato del Cuestionario de Medición Laboral, con el resultado de la encuesta y su correspondiente tabulación.

Variables de Medición Laboral.

VARIABLES	Ítems.	Total
1. Orientación organizacional	1 a 6	6
2. Administración del talento humano	7 a 10	4
3. Estilo de dirección	11 a 15	5
4. Comunicación e integración	16 a 19	4
5. Trabajo en grupo	20 a 23	4
6. Capacidad profesional	24 a 27	4
7. Medio ambiente físico	28 a 30	3
TOTAL PREGUNTAS		30

Cuestionario Aplicado.

Objetivo: El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima organizacional en la Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Casanare; que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la entidad y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder cada ítem, marcando con una (x) la opción que considere más adecuada, según su percepción.

Es necesario que diligencie los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevénida.

ÁREA DE TRABAJO:		Dirección de Rentas, Dirección de Presupuesto, Dirección de Tesorería y Dirección de Contabilidad					
NIVEL DEL CARGO (Marque con una X)							
Directivo:	X	Profesional:	X	Técnico:	X	Asistencial:	X
GENERO	F	X	M	X			

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

Se debe responder de acuerdo a los siguientes criterios:

TA	Totalmente de acuerdo
A	De acuerdo
D	En desacuerdo
TD	Totalmente en Desacuerdo

Marque con una X la respuesta que considere apropiada

Se presentan aquí los resultados tabulados para cada ítem.

ÍTEM	TD	D	A	TA	Total
Usted tiene claridad de la misión y visión de la Gobernación de Casanare.	3	10	31	15	59
En la Secretaría de Hacienda ponen en práctica los valores institucionales.	0	6	28	25	59
La entidad cuenta con la opinión de los funcionarios cuando realiza procesos de planeación de actividades.	6	8	34	11	59
Los recursos suministrados por la entidad son los necesarios para realizar su trabajo de forma eficiente.	3	9	28	19	59
Los procedimientos establecidos en su área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.	2	5	32	20	59
Las funciones que usted ejerce están delimitadas con claridad en un manual de funciones.	8	16	21	14	59
Considera usted que el cargo que desempeña en la actualidad, está de acuerdo con sus conocimientos y habilidades.	16	32	6	5	59
Al ingresar a la entidad recibieron inducción para ejercer sus funciones del cargo que desempeña.	9	22	17	11	59
La entidad tiene como prioridad realizar procesos de capacitación.	18	26	9	6	59
La entidad tiene implementadas suficientes actividades de bienestar social.	18	35	5	1	59
Su jefe está suficientemente capacitado para dirigir el área.	3	7	30	19	59
Su jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos.	7	13	23	16	59
Al asignar el trabajo o funciones, su jefe tiene en cuenta el perfil profesional y los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.	5	12	18	24	59
El manejo de la relación de su jefe con usted y sus compañeros de trabajo es respetuosa.	2	16	27	14	59
Debe consultar con su jefe todas las acciones a seguir en la realización de su trabajo.	2	15	19	23	59
Se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros de trabajo que contribuya al logro de resultados.	7	14	20	18	59
Las diferentes situaciones y novedades al interior de la entidad, son comunicadas de forma oficial o usted se entera de manera informal.	12	15	18	14	59
La información que comparten en su área de trabajo es útil para desarrollar sus funciones.	5	8	21	25	59
Existe claridad ante eventualidades o problemas que se presenten, de quién es la persona encargada de solucionarlo.	6	12	19	22	59

En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	10	15	14	20	59
Los integrantes de su grupo de trabajo comparten los mismos objetivos.	4	16	21	18	59
Las personas que hacen parte de los grupos de trabajo aportan lo suficiente para la realización de las actividades laborales.	5	12	25	17	59
El grupo de trabajo tiene suficiente autonomía y manejo respecto de otros grupos.	6	10	19	24	59
Utiliza usted de forma idónea sus conocimientos.	2	5	20	32	59
Maneja usted adecuadamente la carga de trabajo.	13	18	20	8	59
Estaría dispuesto a realizar algún tipo de esfuerzo extra, cuando la entidad requiera de su colaboración.	3	11	28	17	59
Existe motivación para mejorar los procesos en su trabajo.	9	17	18	15	59
El ambiente físico en su área de trabajo es seguro.	14	29	11	5	59
Las instalaciones del área de trabajo se mantienen en orden	9	12	20	18	59
Cuenta el área de trabajo con suficiente iluminación y ventilación.	14	17	20	8	59

Fuente: Estimación de los autores